



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**SANDRA TEREZINHA ZAMBUDIO**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA EMBRAPA:  
Um estudo acerca de sua implantação**

Brasília  
2012

**SANDRA TEREZINHA ZAMBUDIO**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA EMBRAPA:  
Um estudo acerca de sua implantação**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria da Graça França Monteiro

Brasília  
2012

# **COMUNICAÇÃO INTEGRADA NA EMBRAPA:**

## **Um estudo acerca de sua implantação**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria da Graça França Monteiro

Brasília, abril de 2012.

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

A Deus pela oportunidade da reencarnação neste Planeta, para aprender a importância do amor ao próximo; aos meus pais Joaquim e Laura (*in memoriam*) pela educação e preparação para o mundo; às minhas tias Linda e Irene e Iria (*in memoriam*) pelo carinho de toda minha vida; à minha madrinha Magaly, pelo incentivo e por saber entender as minhas ausências nos momentos difíceis da vida familiar; à amiga Ivone pelos finais de semana que abriu mão para que eu pudesse ter tranquilidade para estudar. E, finalmente, às minhas “meninhas” Madonna Louise e Lola Maria pelo amor incondicional e pela companhia de todas as horas, sempre ao meu lado.

## **AGRADECIMENTOS**

Minha sincera gratidão à chefe da Secretaria de Comunicação, Rose Lane César pelo incentivo ao meu aperfeiçoamento profissional; à minha coordenadora Marita Cardillo, pelo apoio nos momentos em que precisei me ausentar; às amigas Luzmair de Siqueira Santos, Kamila Dantas e Gilceana Soares Moreira Galerani, pela troca de ideias a respeito do tema desenvolvido nesta monografia e pelo incentivo; ao colega Fernando Gregio, pela revisão do texto; à colega Renata Garcia Lima, pela paciência e auxílio na configuração da pesquisa com os profissionais que atuam na área de comunicação; à bibliotecária Alexandra Rodrigues pela revisão nas citações e referências; ao amigo Uiraci Rafael Gomes pelo apoio na formatação deste documento; à amiga de todas as horas Heloiza Dias da Silva, pelas críticas e pelo apoio; e, finalmente, à minha orientadora Maria da Graça França Monteiro, pela paciência, pelo aprendizado, pela convivência, pela amizade e por me mostrar os caminhos da pesquisa acadêmica.

A traiçoeira armadilha do sucesso é um alçapão  
em que costumamos cair quando, embriagados  
por eventuais êxitos, passamos a nos achar  
melhores que os outros, quando não,  
invencíveis, e nos afastamos da essência do  
sucesso: a preparação.

(BERNARDINHO, 2006, p. 50)

## RESUMO

Assim como não se pode conceber comunicação sem integração e sem um planejamento estratégico, não se pode pensar em implantação de mudanças na área sem levar em conta as pessoas envolvidas no processo a ser modificado. A literatura que trata a respeito desse assunto é vasta e envolve muito mais que as técnicas e práticas de comunicação. O tema tem ganhado relevância em áreas como administração, psicologia, gestão de pessoas, dentre outras. Como enfrentar o desafio de uma mudança organizacional? Qual o papel dos gerentes de todos os níveis e como comprometer as equipes com os resultados institucionais? Como envolver áreas e departamentos da organização para desenvolverem um trabalho integrado? Esta é a abordagem pretendida por esta monografia, que contém depoimentos das pessoas envolvidas na mudança do papel de uma assessoria de comunicação social para uma secretaria de comunicação. Novas atribuições vieram com a mudança e somaram-se àquelas tradicionalmente executadas pela equipe, que se viu tendo que assumir nova postura e ainda mostrar a todos os públicos da organização a importância das mudanças e o que elas significam do ponto de vista estratégico para a organização como um todo. O que dizem os pesquisadores sobre esse importante tema? Qual o sentimento dos gerentes que estão promovendo mudanças que incluem um jeito novo de trabalhar? Como estão reagindo as equipes? Que contribuições esta monografia pode deixar à organização? Essas questões são tratadas em quatro capítulos escritos depois de uma extensa pesquisa bibliográfica sobre o que pensam os pesquisadores; o que diz a história da comunicação da Embrapa (história contada nas publicações escritas e editadas por aqueles que fizeram e continuam fazendo a história da organização; e entrevistas presenciais e feitas por meio eletrônico com os profissionais que fazem a comunicação na empresa em questão.

**Palavras-chave:** Comunicação integrada. Comunicação Interna. Mudança. Relações com o poder. Relacionamento nas equipes.

## ABSTRACT

Insofar as one cannot conceive communication without integration and without strategic planning, one cannot think about implementing changes in the area without considering the people involved in the process to be modified. The literature that addresses the subject is vast and involves much more than communication practices and techniques. The topic has gained relevance in areas such as administration, psychology, personnel management, amongst others. How should the challenge posed by organizational change be faced? What is the role played by managers at all levels and how does one have teams engage in institutional results? How does one involve areas and departments of an organization to develop integrated work? This is the approach intended for this dissertation, which contains testimonies of people involved in changing the role of a social communication advisory service for a communication secretariat. New responsibilities came with the change and were added to those traditionally performed by the team, whose members saw themselves having to take new positions while still having to show to the entire public of the organization the importance of the changes and what they meant from the strategic point of view of the organization as a whole. What do researchers have to say on this important topic subject? What is the feeling among the managers that are promoting changes that include a new way to work? How are the teams reacting? Which contributions can this monograph leave to the organization? These questions are addressed in four chapters, which were written after extensive bibliographical research on what researchers think; on what the history of Communication at Embrapa can tell (history as seen in the publications written and edited by those who have made and continue to make the history of the organization); and face-to-face and online interviews with the professionals who comprise the Communication in the company in question.

**Keywords:** Integrated communication. Internal Communication. Change. Power relationships. Team relationships.



## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO: ALGUNS CONCEITOS</b>	<b>14</b>
1.1	A organização	15
1.2	A cultura organizacional	20
1.3	O planejamento estratégico	22
<b>2</b>	<b>HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO NA EMBRAPA</b>	<b>26</b>
2.1	Nasce a política de comunicação	30
<b>3</b>	<b>O PAPEL ESTRATÉGICO DA SECOM</b>	<b>38</b>
3.1	O que pensam os chefes	41
3.2	O que pensam os profissionais de comunicação da Secom	44
3.3	O que pensam os profissionais de comunicação das unidades	46
3.3.1	<i>Resultados significativos da pesquisa</i>	48
3.3.1.1	<i>Análise das questões técnicas</i>	48
3.3.1.2	<i>Relações com o poder e com a equipe</i>	54
<b>4</b>	<b>SUBSÍDIOS PARA UMA COMUNICAÇÃO MAIS ESTRATÉGICA</b>	<b>59</b>
	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>69</b>
	<b>APÊNDICE A – Perguntas formuladas aos profissionais da Secretaria de Comunicação, em entrevista presencial</b>	<b>74</b>
	<b>APÊNDICE B – Pesquisa realizada com todos os profissionais que atuam com comunicação nas unidades centrais e descentralizadas</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE C – Os resultados gerais da pesquisa</b>	<b>79</b>

## INTRODUÇÃO

As constantes mudanças que o mundo vem experimentando desde a década de 80 fizeram com que as organizações passassem a pensar estratégias de se relacionar com seus públicos. A busca de técnicas e formas de aperfeiçoar esse relacionamento fez da comunicação, em todas as suas modalidades, uma ferramenta imprescindível nas organizações.

A visão da comunicação passa a ser holística e as organizações despertam para a união de ideias, esforços e estratégias para falar e ser entendida pelos seus públicos. A comunicação, antes puramente operacional, passa a ser mais estratégica e seus profissionais passam a ser ouvidos pela alta direção das organizações.

Este trabalho pretende compreender como se dá o processo de comunicação no âmbito da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), empresa estatal vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

O estudo pretende também dar subsídios à implementação de um sistema de comunicação integrada no âmbito da Secretaria de Comunicação (Secom), criada em 14 de março de 2011, por meio de deliberação da diretoria executiva da empresa. A Secom substituiu a Assessoria de Comunicação Social (ACS), criada em 30 de agosto de 1996. Esse fato confere à nova secretaria uma função estratégica na empresa, uma vez que seu objetivo maior é buscar caminhos para gerir o processo de comunicação nas suas diversas modalidades no âmbito da Embrapa.

Atualmente a Embrapa é constituída por uma sede, em Brasília, onde estão 15 unidades centrais. Possui também 47 centros de pesquisas (unidades descentralizadas) localizados nas diferentes regiões do País, além de “Laboratórios no Exterior” (LABEX’s) nos Estados Unidos, na França, na Holanda, na Inglaterra, na Coreia do Sul e na China. A Empresa está presente também na África, na Venezuela e no Panamá. Fundada em 1973, a Empresa possui hoje mais de 9660 empregados e seu orçamento é superior a US\$ 1 bilhão.

Procuramos demonstrar com este estudo a importância do trabalho integrado de comunicação no âmbito da Embrapa, que cresceu e modernizou-se ao longo dos anos, tanto no que diz respeito à infraestrutura como ao pessoal. Suas pesquisas passaram a ser concebidas de forma integrada, em redes que congregam pesquisadores de diferentes regiões com o objetivo de dar respostas às demandas da sociedade de forma rápida e eficaz. A Embrapa também buscou excelência em gestão.

Como profissional de comunicação da Embrapa há 28 anos<sup>1</sup> observamos que o mesmo não aconteceu com a comunicação no período de 2003 a 2009, quando não foi feita revisão à Política de Comunicação e a área não foi devidamente valorizada pela alta direção. Os profissionais de comunicação, que até 2003 trabalhavam de forma articulada e integrada em toda a Empresa, passaram a desenvolver seus trabalhos de forma desarticulada.

No tocante às unidades descentralizadas, observamos que o trabalho de

---

<sup>1</sup> Como jornalista sempre exerci atividades relativas à assessoria de imprensa na Embrapa. Durante 12 anos trabalhei na Embrapa Soja, sediada em Londrina, Paraná. De 1999 até os dias de hoje estou em Brasília, na Secretaria de Comunicação. Nesses 28 anos na organização fui também gerente de comunicação interna e de imprensa. Participei ainda do grupo que criou a Política de Comunicação da Embrapa.

comunicação continua a ser desarticulado com a Secom e muitos profissionais desconhecem a Política de Comunicação da Embrapa como instrumento norteador de seu trabalho. O grau de conhecimento dos profissionais não é o mesmo em toda a Empresa, o que dificulta a visão integrada da comunicação.

Após a delimitação do problema foram levantadas as hipóteses a serem comprovadas neste trabalho:

- É possível implementar a comunicação integrada na Embrapa a partir do estudo da comunicação praticada no âmbito da Secom e das unidades centrais e descentralizadas. Para isso é preciso um planejamento estratégico (enfoque sistêmico) para a execução e implementação de mudanças profundas no jeito de trabalhar das equipes.
- A gestão em todos os níveis hierárquicos é fator determinante para a comunicação exercer papel estratégico na Embrapa, a exemplo de outras organizações.
- A cultura, as relações com o poder e o relacionamento interpessoal entre os membros das equipes são determinantes para a implementação de mudanças.

Entendemos que são inúmeros os prejuízos que a Empresa vem sofrendo com a ausência de integração na comunicação: equipes desarticuladas; falta de entrosamento entre as coordenadorias; desconhecimento das atribuições da Secom por parte das unidades centrais e descentralizadas; dificuldades de se obter informações com as fontes (chefias de unidades, pesquisadores, analistas); falta de comprometimento dos profissionais de comunicação. No âmbito externo nossa visão é que a Empresa sente a falta da unicidade no discurso institucional; na

coordenação e direcionamento da comunicação. Isso tem deixado a marca Embrapa muito vulnerável.

Seguindo as orientações de Laville e Dionne (1999, p. 166-195), além da revisão bibliográfica, este trabalho se utiliza de pesquisa documental, uma vez que os documentos são importante fonte nas pesquisas em ciências humanas. Esses mesmos autores falam também da importância de se ouvir as pessoas (colher testemunhos), pois essas se mostram frequentemente a fonte melhor adaptada às necessidades de informação do pesquisador.

Por essa razão foram ouvidos os profissionais de comunicação da Secretaria de Comunicação da Embrapa que participaram da implantação da comunicação da então Assessoria de Comunicação Social e os profissionais que hoje participam do processo de mudança em suas unidades. Ao todo, 107 pessoas foram ouvidas, sendo nove delas por meio de entrevistas presenciais e as demais por meio de questionário com perguntas de livre escolha, em pesquisa postada na intranet corporativa.

O objetivo dessa pesquisa foi analisar o histórico da comunicação na Embrapa, sob a ótica de quem a implantou e dos profissionais que vivem seu dia a dia na atualidade.

O presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo traz conceitos de pesquisadores renomados sobre organização (tipologia, estruturas e modelos organizacionais) e trata de temas que precisam ser analisados quando o assunto é a implantação de mudanças nas organizações: cultura, planejamento estratégico, relações com o poder, a importância do trabalho das equipes.

O segundo capítulo traz a trajetória da comunicação na Embrapa, desde sua implantação até os dias atuais, obtida por meio dos registros em livros, em artigos, em documentos elaborados por quem viveu e escreveu essa história; e por meio de entrevistas e conversas presenciais com os dois últimos chefes (denominação dada pela empresa à gerência de uma unidade central como é a Secom).

O papel estratégico da Secom é tratado no capítulo três que mostra, à luz do pensamento de pesquisadores das áreas de administração, comunicação e gestão de pessoas, como tornar a área prioritária nas organizações, tendo como foco primeiro as pessoas. O capítulo traz também o que pensam os profissionais da área de comunicação, ouvidos por intermédio de uma pesquisa respondida através da intranet corporativa.

O quarto capítulo traz alguns subsídios para tornar a comunicação mais estratégica, tendo como base a argumentação de autores como Wilson Bueno, Margarida Kunsch, Maria Tereza Leme Fleury, entre outros.

A conclusão, por sua vez, trata de algumas sugestões que poderão ser implantadas pela Secom para a efetivação das mudanças pretendidas pela organização na área de comunicação. Ou seja: como tornar a comunicação mais estratégica na prática da organização, tendo como prioridade o comprometimento das equipes, o relacionamento entre as pessoas e o trabalho integrado entre áreas, departamentos e a alta direção?

## **1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM COMUNICAÇÃO: ALGUNS CONCEITOS**

O mundo globalizado tem exigido das organizações uma postura aberta para se adequar de forma rápida aos novos horizontes que se abrem e que não podem mais ser apenas observados passivamente. O ambiente empresarial hoje é tão dinâmico que não admite mais executivos que desconheçam ou deem pouca importância aos novos paradigmas da administração de uma empresa. Um deles é a comunicação integrada, tema a ser desenvolvido nesta monografia.

Atenta a isso a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) tem investido tempo e dinheiro com vistas a implementar melhorias contínuas na sua comunicação com os empregados e com os demais públicos de interesse, procurando, ao longo desse percurso, consolidar, na empresa, o conceito de comunicação corporativa integrada.

Ao optar por esse caminho, a organização se depara com vários desafios: Como implantar a comunicação integrada em uma empresa como a Embrapa, que possui uma equipe de cerca de 265 profissionais (analistas, assistentes e pesquisadores) que atuam na área de comunicação, em diferentes regiões brasileiras e que vieram de escolas formais e de vivências tão diferentes? Como lidar com as diferentes culturas e especificidades regionais e suas interfaces com a cultura organizacional? Como inserir o foco estratégico no planejamento da comunicação de forma a adequá-lo às diretrizes, objetivos e metas organizacionais?

Implantar nova modalidade de trabalho em uma empresa requer mudanças que, por sua vez, geram inseguranças, incertezas, receios, medos e resistências. Por outro lado, comunicação integrada é, por si só, assunto complexo,

pois vai muito além do trabalho conjunto entre profissionais que atuam nessa área. Ela pressupõe a integração das diferentes áreas da empresa, que devem trabalhar juntas na gestão do conhecimento.

Não se deve pensar na implantação de um jeito novo de trabalhar em qualquer tipo de organização sem antes refletir sobre cultura organizacional e como ela influencia os relacionamentos no trabalho. Este, aliás, é um tema que vem ganhando espaço entre pesquisadores em administração, gestão de pessoas e comunicação.

Deveria também estar no topo das prioridades a serem levadas em consideração nas organizações que pretendem implantar mudanças significativas, como a que está sendo feita na área de comunicação da Embrapa. A instituição, aliás, dispõe de inúmeras informações oriundas de pesquisas de opinião com todos os empregados que podem nortear a implantação de mudanças.

## **1.1 A organização**

É nos conceitos de organização e de cultura organizacional que encontramos respaldo teórico para entender como se dá o relacionamento interpessoal nas organizações. Ou seja, como pessoas tão diferentes convivem tanto tempo de suas vidas em seus locais de trabalho. Nassar define organização como

Um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente comunica e se relaciona de forma endógena com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda a ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais. (NASSAR, 2008, p. 62)



Para entendermos como se dão os relacionamentos e a comunicação dentro das organizações é preciso compreender como elas funcionam. Kunsch (2003, p. 23) considera que além de entender como funcionam é necessário saber distinguir os tipos de organização, suas especificidades, suas finalidades e funções na sociedade, numa perspectiva crítica e analítica. Segundo a autora, “o conhecimento das tipologias e da natureza intrínseca das organizações é condição essencial para planejar a comunicação com eficácia” (KUNSCH, 2003, p. 23).

Ainda na visão de Kunsch, as organizações podem ser classificadas de várias maneiras: por tamanho (número de pessoas, atividades, por exemplo); por tipo de atividade desenvolvida (produtoras de bens de consumo ou produtos e prestadora de serviços); pelo raio de atuação (locais, regionais, nacionais, multinacionais, transacionais). As formas de propriedade (públicas, privadas ou sem fins lucrativos) são outra maneira de classificar as organizações, que podem estar distribuídas no primeiro setor (setor público – órgãos governamentais), no segundo setor (setor privado – empresas comerciais e industriais) ou no terceiro setor (organizações sociais que não visam lucro, ONGs, organizações voluntárias).

Com base em autores como Perrow, Parsons, Etzione, Blau, Scott e Katz, Kunsch (2003) elaborou o quadro que se segue, diferenciando as organizações:

Quadro 1 – Estudo comparativo das tipologias das organizações

<b>Autores</b>	<b>Indicadores predominantes</b>	<b>Organizações</b>
Parsons	Função ou meta	Econômicas Políticas Integradoras De manutenção
Etzioni	Poder e sujeição	Coercitivas Utilitárias Normativas
Blau e Scott	Beneficiário principal	De benefícios mútuos De negócios De serviços De bem-estar público
Katz e Kahn	Função genotípica/processo de transformação	Produtivas ou econômicas De manutenção De adaptação Gerenciais-políticas

Fonte: Kunsch (2003, p. 48)

Cada organização tem características peculiares, ou seja, foram estruturadas de modo a viabilizarem suas atividades, a gestão de pessoas e desempenhar suas funções de modo a cumprir sua missão. Curvello descreve os seguintes modelos organizacionais:

**Estruturas funcionais burocráticas ou mecanicistas** – nestas estruturas predomina a visão racional das organizações, nas quais as diferentes áreas comportam-se como peças de uma máquina, com encaixes e funções previamente definidas;

**Estruturas matriciais** – são estruturas provisórias, centradas em projetos específicos, que englobam equipes multidisciplinares;

**Estruturas orgânicas ou em rede** – as organizações estruturam-se como redes hiperconectadas internamente e com o ambiente. Partem do princípio de que é preciso distribuir autoridade e responsabilidade entre os diversos segmentos. Significa romper com o verdadeiro gueto de uma estrutura integrada, porém fechada e dissociada do todo organizacional. (CURVELLO, 2003, p. 132-135, grifou-se).

Tão importante quanto conhecer a tipologia e os modelos organizacionais é entender como se dão as relações de poder dentro das organizações. Os fenômenos organizacionais são analisados por inúmeros autores, sob a ótica das relações de poder entre as pessoas, grupos e classes internas e externas às organizações (FLEURY, 2010, p. 9).

Tanure (2007, p. 7) cita o poder como um dos principais pilares da cultura brasileira, fato que influencia a estrutura hierárquica formal, no grau de centralização e no processo decisório das organizações. No Brasil as organizações ainda são paternalistas. “[...] o relacionamento acompanha a tradição familiar. O líder ainda oferece proteção. O liderado retribui com lealdade. O rompimento das relações significa uma derrota moral para o chefe”. No entender da autora “[...] é preciso que a autoridade central encoraje o risco compartilhado e sua contrapartida, que é o reconhecimento da equipe. Somente assim será possível transformar em realidade o sonho de uma relação mais harmônica e produtiva entre líderes e liderados” (TANURE, 2007, p. 9).

É o que Mussak (2009, p. 2) considera ser uma organização democrática, onde todos têm voz, podendo expressar livremente suas ideias. Uma empresa democrática não tem chefes, tem líderes capazes de obter o comprometimento das pessoas por meio da visão de futuro e do exemplo de seu comportamento. Líderes que praticam a comunicação de mão dupla, deixam claro o que estão pensando e são capazes de ouvir.

O autor cita Traci Fantom, a fundadora da WorldBlu, organização americana que ajuda as organizações a implantar os conceitos da democracia à sua gestão, que afirma: “Uma empresa democrática tem um alinhamento perfeito entre a cultura da democracia e a maneira como seus líderes se comportam”, diz. Nesse tipo de organização são os líderes que constroem o modelo de gestão e a filosofia cultural para orientar seu funcionamento.

A organização democrática é entendida por Kuncsh (2003, p. 56) como organizações orgânicas e flexíveis, menos hierarquizadas, com maior participação de seus membros e tornando mais valorizado e maleável os processos de gestão e de

produção. Kunsch (2003, p. 60) cita também as organizações fechadas (mecanicistas), que privilegiam a burocracia e têm uma administração centrada nas tarefas e são fragmentadas em divisões especializadas.

Cury (apud KUNSCH, 2003, p. 62-63) analisou vários estudos sobre sistemas organizacionais e com base neles elaborou um quadro comparativo entre organizações fechadas (burocráticas) e orgânicas (abertas), denominadas adhocráticas.

Quadro 2 - Burocracia *versus* adhocracia

<b>Sistema fechado, mecânico, burocratizado (Burocracia)</b>	<b>Sistema aberto, orgânico, desburocratizado (Adhocracia)</b>
Estruturas burocráticas, detalhistas, como minuciosa divisão de trabalho. Estruturas permanentes.	Estruturas flexíveis, que nem sempre podem sofrer divisão de trabalho e fragmentação bem definidas. Estruturas temporárias. Grupos-tarefa.
Alta concentração do processo de tomada de decisões, geralmente afetas aos níveis superiores. Pouca delegação.	Relativo processo de descentralização da tomada de decisões, com dispersão e integração. Existência de delegação acentuada. Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Cargos ocupados por especialistas, com atribuições perfeitamente bem definidas.	Cargos generalistas, continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa.
Predomínio da interação vertical entre superior/subordinado. Relacionamento do tipo autoridade/obediência.	Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.
Amplitude de controle do superior é mais estreita. Maior confiança nas regras e nos procedimentos formais.	Amplitude de controle do supervisor é mais ampla. Maior confiança nas comunicações.
Ênfase exclusivamente individual.	Ênfase nos relacionamentos entre os grupos e dentro deles.
Hierarquia rígida.	Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da empresa.
Fatores higiênicos.	Fatores motivadores e mobilizadores.
Ênfase na doutrina tradicional.	Ênfase na doutrina behaviorista e em enfoque contingencial.
Atividades rotineiras/estáveis, profundamente normatizadas pela cúpula.	Atividades inovadoras/não estáveis. Pouca normatização, normas genéricas. Detalhes normativos pelos próprios níveis operacionais.

Fonte: CURY apud Kunsch (2003, p. 62-63)

## 1.2 A cultura organizacional

As pessoas e como elas se relacionam entre si são, portanto, o ponto nevrálgico de toda organização. Simone Ghisi Feuerschütter (1997), em seu artigo Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática, cita Blau e Scott (1977) que consideram ser

[...] as relações sociais de um grupo ou de um conjunto maior de pessoas, e as crenças que compartilham e que orientam as suas ações, como as duas dimensões básicas das organizações sociais: a estrutura social e a cultura. Assim, na consideração dessas dimensões, entende-se que a estrutura organizacional é estabelecida por meio de padrões interativos, cujos fundamentos se baseiam em significados compartilhados pelos indivíduos. (BLAU; SCOTT, 1997 apud FEUERSCHÜTTER, 1997, p 74)

As organizações são, portanto, um fenômeno social no entender de Marchiori (2006, p. 66), que considera a interação humana como uma de suas principais características. Para ela, “as organizações são estruturas complexas de relacionamentos que se fundem para formar a identidade empresarial, ou seja, sua cultura”.

Um dos pontos centrais da argumentação de Marchiori é que não se deve pensar cultura como uma coisa estática, imutável. Ao contrário. Como é resultado da interação entre as pessoas, a cultura de uma organização pode ser mudada pela incorporação de novos valores, novos comportamentos, novas atitudes.

Cultura organizacional é a interação constante entre a organização e seus membros, tendo como elementos influenciadores as normas, os valores, os processos de comunicação, os mitos, os ritos, os heróis, as histórias, as crenças, os pressupostos e os tabus. São características que, no entender de Freitas (1991, apud OSHIRO; CRNKOVIC; SANTOS, 2005, p. 115), definem cada elemento:

**Valores:** os valores são construídos principalmente, pela cúpula e estão amarrados aos objetivos organizacionais, são o coração da cultura, e dizem o que é importante para se atingir o sucesso. No desenho da organização os valores indicam as questões que são prioritárias para a organização, determinam também os níveis hierárquicos e as relações entre seus membros, além de exercer um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que se pode esperar da companhia;

**Crenças e pressupostos:** Geralmente esses termos são utilizados para expressar o que é tido como verdade na organização, os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis;

**Ritos, rituais e cerimônias:** São atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Os ritos e cerimônias tornam expressiva a cultura à medida que comunicam comportamentos e procedimentos, e exercem influência visível e penetrante, pois promovem a integração dos membros da organização;

**Estórias e mitos:** As estórias narram os eventos ocorridos, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas em fatos;

**Tabus:** Demarcam as proibições, orientam o comportamento enfatizando o que não é permitido;

**Heróis:** Personagens que incorporam os valores e condensam a força na organização. Os heróis tornam o sucesso atingível e humano, representam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e motivam seus funcionários, fornecendo influência duradoura;

**Normas:** As normas são regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito ou sancionado pelo grupo;

**Processo de comunicação:** Os processos de comunicação incluem uma rede de relações e papéis informais, que podem transformar o corriqueiro em brilhante. As culturas são sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, atividades baseadas nas trocas de mensagens e na definição de significados. Ressalta a importância dos valores para formar o coração da cultura organizacional, definir sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecer os padrões que devem ser alcançados. Representam a essência da filosofia da organização para o atingimento do sucesso, pois fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. (FREITAS, 1991 apud OSHIRO; CRNKOVIC; SANTOS, 2005, p. 115, grifou-se)

Organizações não são máquinas que precisam ter engrenagens perfeitas como pensavam até os anos 60 os teóricos da administração, que consideravam ser possível implantar mudanças com a simples alteração na configuração do processo de trabalho com o objetivo de aumentar sua racionalidade (FISHER, 2002, p.149). Isso era feito com um único objetivo: manter a estabilidade da organização, sem levar em conta as pessoas e seus relacionamentos.

A década de 1970 trouxe novos horizontes ao mundo das organizações com o surgimento da Escola de Relações Humanas e da Escola de Desenvolvimento Organizacional, que propunham focar nas pessoas e seus relacionamentos a gestão das organizações.

Foi assim que o paradigma da estabilidade deu lugar ao paradigma da transformação organizacional, um processo que afeta a organização como um todo.

Fisher (2002, p. 154) considera que

O desafio de mudar uma organização não se resolve apenas com a percepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar.

Esse “como”, segundo o autor, é próprio das especificidades de cada organização e do desejo de mudança expresso em seus objetivos estratégicos. Por isso, ressalta, o “como” mudar passa, necessariamente, pelo desenvolvimento das pessoas, pela capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores da mudança, transformando-os em práticas organizacionais que concretizem o desejo de transformação.

### **1.3 O planejamento estratégico**

Tão importante quanto o entendimento da cultura organizacional e do modo como se dão as relações interpessoais na implantação da comunicação integrada é o planejamento de sua implantação e implementação de forma estratégica. Trata-se do que se costuma chamar de planejamento estratégico.

Vários autores conceituam o planejamento estratégico. Para Drucker (1984, p. 133-136), um dos mais conceituados estudiosos desse tema,

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Kunsch (2003, p. 150-151), por sua vez, acredita que a comunicação precisa ser planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamento e meios específicos, devidamente selecionados e integrando todas as atividades comunicacionais dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada. Em outras palavras, a atuação dessa modalidade de comunicação precisa ser sinérgica. Ela afirma:

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida e por objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 150)

A autora acredita que planejar a comunicação de forma estratégica significa pensar e administrar estrategicamente suas ações. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, aquelas de curto prazo e que atendem a demandas pontuais (planejamento tático). É preciso ir muito além do que resolver problemas, editar veículos, gerenciar crises. Planejar estrategicamente a comunicação é criar políticas, estratégias e ações integradas.

Torquato tem o mesmo pensamento que Kunsch quando afirma serem estratégicas todas as formas de comunicação em uma empresa.

A comunicação em todas as suas formas (cultural, administrativa, social e de sistemas de informação) deve funcionar como uma orquestra, na qual metais, cordas e percussões, para tocar uma melodia harmônica, hão de estar em completa afinação. Uma influi na outra. Um clima organizacional mal administrado gerará ruídos na comunicação social; um jornalzinho bem feito, programas de relações públicas bem elaborados não vão resolver questões de clima, que dependem de salários, do entrosamento interdepartamental. As quatro formas de comunicação se afetam. (TORQUATO, 2002, p. 34)

Kunsch (2003) propõe alguns princípios que devem ser considerados na



elaboração do planejamento estratégico em comunicação. O primeiro deles é a consciência da importância da elaboração do planejamento estratégico por parte dos gestores. É necessário que ele tenha credibilidade em todos os níveis hierárquicos e seja encarado como um instrumento capaz de trazer uma contribuição efetiva para o cumprimento dos objetivos e da missão da organização. Por essa razão ele deve ser fruto da vontade política da alta administração.

Outro princípio é que a área de comunicação precisa ocupar lugar estratégico na estrutura organizacional. Ela precisa ser considerada como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica.

A capacitação dos gestores de comunicação e das equipes incumbidas de conduzir o processo é também providência que não se pode deixar de lado. É preciso haver a valorização de uma cultura organizacional que possibilite a participação de pessoas no processo de formulação do planejamento estratégico.

O próximo passo é a elaboração do plano estratégico de comunicação da organização que Kunsch (2003) considera ser uma proposta básica para estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para a prática da comunicação integrada e que tem como alvo todos os públicos com os quais a organização se relaciona.

Tendo como base os autores consultados podemos concluir que qualquer mudança que se queira implantar em organizações com as quais estamos trabalhando é preciso conhecer suas peculiaridades: a tipologia, a cultura, as relações, o ambiente interno e as influências externas.

É preciso desvendar a realidade empresarial levando em consideração aspectos cognitivos e comportamentais das pessoas que fazem parte da

organização. Tanure (2007, p. 13) reforça esse pensamento quando escreve

A mudança pode ser comparada à transformação da lagarta em borboleta. Tal processo, ainda que romantizado por muitos, é bastante penoso. Imaginemos o medo e a dor. A lagarta fica cega, perde os membros e seu corpo se racha até que surjam as belas asas. O mesmo ocorre na transformação corporativa.

Para Tanure, apesar de a mudança envolver medos e incômodos, ela é viável e pode dar certo. Tanure lembra os modelos de gestão que foram vitoriosos.

## **2 HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO NA EMBRAPA**

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. É composta por uma sede onde se localiza a diretoria executiva e os órgãos integrantes da administração superior da Empresa. São 15 unidades administrativas, chamadas unidades centrais, que têm a tarefa de planejar, supervisionar, coordenar e controlar as atividades relacionadas à execução da agenda institucional e de pesquisa da empresa. A Secretaria de Comunicação (Secom) é uma dessas unidades administrativas. A Embrapa possui também 47 unidades descentralizadas – centros de pesquisa e de serviços -, distribuídos por todas as regiões do Brasil. Integram também a empresa 14 escritórios de negócios e duas unidades de produção em todas as regiões do País, que comercializam e distribuem sementes e mudas denominadas “básicas” e que dão origem à produção comercial de grãos.

Desde 1998 a Embrapa possui representações no exterior – Laboratórios Virtuais (Labex) nos Estados Unidos da América, na França, na Inglaterra, na Coreia do Sul e na China; e Projetos na África (Gana, Moçambique, Mali, Senegal); e nas Américas (Venezuela, Panamá). Segundo informações do Departamento de Gestão de Pessoas, a Empresa contava, em julho de 2011, com 9506 empregados, sendo 2355 pesquisadores, 2282 analistas e 4869 assistentes.<sup>2</sup>

A trajetória da comunicação na Embrapa esteve sempre ligada à própria história da Empresa, pois ao longo de seus 38 anos - completados em 26 de abril de 2011 - refletiu seus objetivos e seus rumos, determinados pelo Governo Federal e colocados em prática pela alta direção da empresa, a diretoria executiva.

---

<sup>2</sup> Informações disponíveis no site da Embrapa <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 02 jul. 2011.

Criada pelo governo militar com o intuito de substituir as importações por meio do aumento da produção agrícola, a Embrapa passou a coordenar o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, composto por instituições de pesquisa e universidades brasileiras. Incentivos financeiros e de pessoal foram dados à empresa para que seus pesquisadores desenvolvessem novas tecnologias que fizessem os campos agricultáveis do Brasil produzir mais e mais. O Governo assim induzia a modernização da agricultura brasileira. Ao mesmo tempo linhas de crédito eram abertas aos agricultores, um meio de incentivar a adoção de pacotes tecnológicos gerados pelas instituições de ciência e tecnologia.

A comunicação, por sua vez, era chamada a divulgar os resultados desse modelo de pesquisa, baseado em difundir as novas tecnologias geradas pelos pesquisadores aos produtores, com o objetivo de aumentar a produção de alimentos.

Nesse contexto, durante cerca de vinte anos, a atuação da Embrapa esteve orientada por seu modelo circular de pesquisa, baseado na premissa que a pesquisa agropecuária começa e termina no produtor rural. Esse modelo também foi responsável por orientar toda a estrutura e as atividades de comunicação da Empresa, fundamentada no difusionismo<sup>3</sup> e conduzida por seus pesquisadores, geralmente agrônomos e veterinários. (FONSECA JÚNIOR, 2003, p. 4)

Tanto Flores como Fonseca Júnior chamam a atenção para a estreita ligação entre regime político, modelo de desenvolvimento, modelo de pesquisa e modelo de comunicação, na história da empresa. Segundo eles, o estudo das relações entre esses fatores, que no Brasil adquiriram configuração particular, é de fundamental importância para o entendimento da formação da cultura organizacional da Embrapa e de sua possível transformação. Dentre esses fatores, ressaltam

---

<sup>3</sup> Difusionismo é o termo utilizado para designar várias linhas teoricometodológicas de orientação funcionalista, surgidas nos Estados Unidos a partir dos anos quarenta sob o nome de *diffusion research*, voltadas para a difusão de inovações tecnológicas no campo. Influenciado no início pela Sociologia Rural, o difusionismo incorporou, na década de sessenta, os estudos de Comunicação Social, quando os próprios sociólogos norte-americanos já manifestavam suas primeiras críticas àquela corrente e questionavam a especificidade do rural como categoria analítica (FONSECA JÚNIOR; FRAGALLE; SILVA; PENTEADO FILHO, 2009, p. 81).

ambos os autores, a comunicação é um importante indicador de mudança, não apenas da própria organização, como também do ambiente no qual está inserida. Daí a necessidade de se compreender, inicialmente, o contexto de seu primeiro modelo: o difusionismo.

Em 1973, quando a Embrapa foi criada, a comunicação da Empresa restringia-se a um assessor de imprensa vinculado ao gabinete do diretor-presidente. Em 1977, um jornalista e uma relações públicas foram contratados, dando início à estruturação de uma equipe de profissionais de comunicação (DUARTE, 1996).

O quadro dos profissionais de comunicação foi crescendo gradativamente a partir dos anos 80, com a contratação de jornalistas para os centros de pesquisa e, em 1995, a Embrapa contava com 27 deles trabalhando em 25 unidades. Devido à inexistência de diretrizes de comunicação, as atividades eram estabelecidas no próprio centro de pesquisa, que tinha certa autonomia em relação à sede.

Esses profissionais eram enquadrados como Técnico Especializado em Comunicação Social e desenvolviam atividades voltadas a divulgar as novidades da pesquisa para o campo (SILVA; DUARTE, 2007).

Ainda que considerados “técnicos especializados”, os profissionais de comunicação não eram reconhecidos como tal. A empresa não atentava para seu potencial de atuação. Isolados na sede e nas unidades eles não se articulavam, o que tornava inviável uma comunicação integrada na instituição. Sem diretrizes norteadoras, a comunicação era feita de forma fragmentada, cada um atuando como achava correto. É o que se pode perceber das conversas e entrevistas que foram feitas com profissionais que atuavam em comunicação naquele período, para a execução desta monografia.

Eram tempos em que a comunicação entre os profissionais dava-se por meio de telefone. Falar de uma unidade para outra era muito dispendioso e feito mediante controle de gastos (interurbano) por parte da Empresa. Silva e Duarte (2007, p. 3) caracterizam bem esse período:

Como consequência da dispersão, os centros de pesquisa da empresa adotaram posturas independentes em termos de comunicação, atuando de forma isolada e descoordenada, fazendo com que a Embrapa fosse vista pelos públicos de maneira fragmentada, enfraquecendo a sua imagem e comprometendo a integridade de sua identidade. A própria logomarca da empresa era utilizada, nas peças de comunicação e em publicações técnicas, sem qualquer padrão visual, à mercê de diferentes tamanhos, formatos e cores.

A chegada dos anos 1990 trouxe reflexões importantes para o mundo da ciência e da tecnologia no Brasil. A reestruturação industrial no mundo, as novas funções do estado, a mudança de paradigmas tecnológicos despertaram para um reordenamento nas formas de se fazer pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas organizações. Na Embrapa não foi diferente. Vislumbrava-se um novo padrão de concorrência econômica, em que qualidade e diversificação de produtos ganhavam força no mundo. Produzir mais e mais não era mais prioridade. Na década de 90 novos conceitos foram incorporados, como o desenvolvimento autosustentado, o uso racional dos recursos naturais e a preservação do meioambiente.

Os anos 90 foram marcados também pelo repensar da missão das empresas, que vislumbravam muitos problemas a serem resolvidos e novos desafios a serem vencidos. No âmbito da Embrapa novos objetivos estratégicos passaram a ser perseguidos, que iam além da geração de tecnologias. Era preciso contribuir para a competitividade do agronegócio, para a utilização sustentável dos biomas, para a inclusão social, a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população. A empresa:

[...] investiu fortemente em um programa de reestruturação para reduzir sua dependência de recursos públicos, modernizar a administração e torná-la

mais presente no mercado, inclusive por meio de parcerias com a iniciativa privada. Para isso, incorporou conceitos administrativos como planejamento estratégico, gestão pela qualidade total, aplicação de enfoque sistêmico na gestão e pesquisa orientada para o mercado. Adotou também os conceitos de comunicação integrada e planejada, além de utilizá-la como instrumento de qualificação dos processos gerenciais e de informação e relacionamento com públicos de interesse. (SILVA; DUARTE, 2007, p. 3)

O modelo de gestão da empresa passou a ser baseado em três políticas: Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Negócios Tecnológicos e Comunicação Empresarial. Essas políticas tornaram-se os pilares de sustentação da política de administração da Embrapa.

## **2.1 Nasce a Política de Comunicação**

Foi a partir do lançamento da Política de Comunicação da Embrapa, coordenada pela então chamada Assessoria de Comunicação Social (ACS) – hoje Secom, que em 1996, a comunicação assumiu posição estratégica, ocupando lugar de destaque no modelo de gestão da empresa. A comunicação passou a figurar ao lado de áreas prioritárias, como P&D e transferência de tecnologia. A comunicação na Embrapa deu um salto qualitativo, como se pode perceber da leitura dos documentos que tratam da comunicação naquele período.

De ferramenta de transferência de tecnologia do final dos anos 80, não raro tendo suas ações coordenadas por pesquisadores (agrônomos e veterinários) e tendo como público-alvo os produtores rurais, a comunicação passou a ser estruturada, ou seja, as áreas de comunicação passaram a fazer parte do organograma das unidades descentralizadas, com a contratação de profissionais de comunicação em todas elas.

Os horizontes da empresa foram ampliados para além das porteiras das

propriedades rurais, alcançando o mercado e o consumidor. Com isso, os primeiros passos para o estabelecimento de uma comunicação integrada foram dados.

Essa integração contemplava não apenas os profissionais de comunicação, mas também os dirigentes, porque nascia legitimada por um diagnóstico organizacional. A alta direção estava comprometida com o sucesso das três políticas que formavam a base de sustentação da empresa. Os profissionais de comunicação, por sua vez, foram chamados a participar da criação do documento norteador da política de comunicação, assim como representantes de departamentos importantes da sede e de várias unidades descentralizadas.

O trabalho de formulação da política contou também com um consultor externo, o professor Wilson da Costa Bueno, doutor em Comunicação pela Universidade de São Paulo - USP, especializado nas áreas de Comunicação Empresarial, Jornalismo Científico e Comunicação Rural. A representatividade dos diferentes setores da empresa na elaboração da Política de Comunicação criou um comprometimento com sua execução.

É consenso entre os estudiosos do campo da comunicação que a eficácia dos processos comunicacionais está intimamente ligada à importância que essa atividade tem para a empresa, o que é determinado pelo grau de importância ou, em outras palavras, pela posição que ela ocupa nas organizações: estratégica ou operacional.

Essa mudança de patamar ficou evidente nas palavras do então diretor presidente da Embrapa, Alberto Duque Portugal, ao escrever na apresentação da publicação *Política de Comunicação*, em sua primeira edição:

Com essa política, a Embrapa assume a comunicação como instrumento estratégico, integrado ao processo de tomada de decisões, define



procedimentos a serem observados por todas as unidades e sinaliza para a necessidade de tornar transparente a competência técnica da Embrapa, seus objetivos e sua missão institucional". (EMBRAPA, 2002, p. 7-8)

Em 62 páginas, a publicação detalhava ações, planos, projetos e programas específicos para a área e estabelecia orientações e normas para planejamento e execução, sistematizando a comunicação e maximizando seu desempenho.

A Política de Comunicação foi amplamente divulgada no âmbito da empresa, por meio de seminários regionais que reuniram 254 profissionais ligados direta ou indiretamente à área de comunicação, além de gerentes da empresa.

Uma ampla campanha interna, apresentando a comunicação como um compromisso de todos os empregados, e não de um departamento ou área, foi decisivo para que a comunicação começasse a ser compreendida como processo estratégico em uma organização que até então basicamente restringia sua atuação nessa área ao apoio à difusão de tecnologias (SILVA; DUARTE, 2007).

Com a Política de Comunicação novos profissionais foram contratados, bem como as unidades descentralizadas ganharam infraestrutura para a área, que passou a fazer parte do organograma da empresa, como Área de Comunicação Empresarial (ACE).

Outra conquista foi a criação, em 2002, dentro do Sistema Embrapa de Gestão de uma figura programática (Macroprograma 4) para abarcar os projetos e atividades de comunicação conduzidos na empresa. Nesse macroprograma eram (e ainda são) reunidos todos os projetos da Empresa nas áreas de comunicação e de transferência de tecnologia, executados em forma de planos de ação, com recursos garantidos por um período de até três anos. A comunicação também estava presente em outros macroprogramas, com projetos corporativos de comunicação, isto é, com

ações que trouxessem benefícios à empresa como um todo.

Novos desafios vieram com essa nova política da Embrapa: busca da qualidade nas ações de comunicação; fortalecimento da marca; novos públicos; edição e publicação de manuais de Relacionamento com a Imprensa, de Atendimento ao Cliente, de Editoração, de Eventos, de Identidade Visual, de Redação de Textos Jornalísticos. Instrumentos que padronizaram as ações e deram unicidade ao discurso da empresa.

As conquistas também foram significativas do ponto de vista da comunicação. Elas dizem respeito especialmente ao novo horizonte aberto: o foco institucional. A atuação profissional, antes realizada apenas como apoio ao processo de transferência de tecnologias, produtos e serviços desenvolvidos pela empresa, as ações de comunicação passaram a ser feitas para criar e reforçar relacionamentos da Embrapa com seus diferentes públicos.

O público interno também foi valorizado, com a criação de campanhas internas, da Ouvidoria, treinamentos diversos para atendimento ao público externo (clientes).

Silva e Duarte (2007, p. 8) consideram, ainda, como “resultado direto da implantação da Política de Comunicação”, a mudança da marca da Embrapa, “algo que no início parecia proposta inexecutável até para a equipe de comunicação e que acabou aprovada em votação pelos empregados”.

Nessa ocasião, também foi definida uma identidade visual e criadas assinaturas sínteses para as suas unidades de pesquisa, em substituição às utilizadas até então. O impacto positivo dessa iniciativa, ressaltam Silva e Duarte (2007, p. 8), pôde ser constatado principalmente na análise do *clipping* do noticiário

veiculado pela imprensa. “Nome e imagem da Embrapa passaram a apresentar-se à sociedade de maneira corporativa. A empresa começou a ser percebida como uma única Embrapa, em lugar de dezenas de unidades de pesquisa dispersas geograficamente e desassociadas institucionalmente”.

Na época, a ACS era responsável pela coordenação de todas as ações de comunicação realizadas pelas unidades descentralizadas, além de ser responsável pela condução da Política de Comunicação. O planejamento global das atividades a ser executado anualmente também era de responsabilidade da ACS.

A Embrapa cresceu e modernizou-se ao longo dos anos, tanto no que diz respeito à infraestrutura como de pessoal. Ampliou sua atuação no Brasil e no exterior. Suas pesquisas passaram a ser concebidas de forma integrada, em redes que congregavam pesquisadores de diferentes regiões com o objetivo de dar respostas às demandas da sociedade de forma rápida e eficaz. A Embrapa também buscou excelência em gestão.

Os anos 2000 trouxeram novas prioridades à empresa. A eleição do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003, representou uma mudança de rumos à Embrapa. De soluções ao agronegócio a pesquisa passava a dar mais atenção ao desenvolvimento de soluções tecnológicas para a agricultura familiar. Isso pode ser comprovado no discurso de posse do primeiro diretor-presidente da empresa no novo governo, em 23 de janeiro de 2003, que enfatizava prioridade à agricultura familiar, à incorporação da preocupação ambiental e o apoio ao projeto Fome Zero. Temas esses que passaram a ser a prioridade da pesquisa agropecuária e a tônica da comunicação na Embrapa.

Em 2003 e 2004, tentou-se uma revisão da Política de Comunicação para adequá-la às novas diretrizes organizacionais, mas as tentativas não tiveram prosseguimento. Também nesse período não houve revitalização da área por meio de contratação de novos profissionais. Em 2005, quando uma nova diretoria executiva assumiu a empresa, a prioridade passou a ser acalmar uma crise que havia se instalado no âmbito interno e externo. Do ponto de vista externo existiam dificuldades no entendimento de como deveriam ser conduzidas as pesquisas para a agricultura familiar sem deixar de lado a busca de soluções para o agronegócio. Os canais de comunicação da empresa tiveram um importante papel para acalmar a crise (informação verbal 1).<sup>4</sup>

Do ponto de vista interno havia uma série de questões a serem resolvidas: a primeira delas era a da comunicação interna, que foi priorizada com a criação de uma coordenadoria dentro da ACS. Nessa época foi iniciada nova revisão da Política de Comunicação, que não foi consolidada porque a alta direção via a necessidade de edição de uma política que contemplasse as novas mídias e norteara o trabalho da empresa na área internacional - a Embrapa iniciava a expansão de seus negócios no exterior, com novos Labex e Projetos na África.

Diferente da década de 1990, onde se tinha um processo muito verticalizado, a empresa não tinha mais controle sobre a informação. O processo horizontal ganhava força. Entre 2005-2009 uma das conquistas da comunicação foi a inserção da comunicação internacional na agenda da empresa. Pela primeira vez na história da Embrapa uma profissional de comunicação fez um trabalho de prospecção no exterior. Mais tarde outros dois profissionais de comunicação

---

<sup>4</sup> Informação verbal 1: fornecida por Edilson Pepino Fragalle, em entrevista, Brasília, julho 2011.

estiveram na África e nos Estados Unidos, onde um jornalista foi o primeiro profissional de comunicação da empresa a fazer pós-doutorado.

Em paralelo a isso foram produzidas matérias na imprensa do exterior, abrindo assim caminhos para a empresa em diversos países. Outro fato que se destaca nesse período é a conquista do Programa de Fortalecimento e Crescimento da Embrapa (PAC Embrapa), que possibilitou a abertura de novos concursos, com a contratação e renovação do quadro de profissionais de comunicação na empresa. (informação verbal 2) <sup>5</sup>.

A comunicação interna continuou a ser prioritária na gestão que se iniciou em julho de 2009 e ainda está em curso. Retomar o senso corporativo é a palavra de ordem, que pretende unificar a maneira com a qual a empresa se apresenta no Brasil e no exterior. A empresa busca também despertar o sentimento de pertencimento em seus empregados. (informação verbal 3).<sup>6</sup>

A gestão da comunicação é marcada pela consolidação da nova estrutura da comunicação na Embrapa, que transformou a Assessoria de Comunicação Social em Secretaria de Comunicação, com novas atribuições, assunto que será abordado no capítulo 3.

Outra conquista da comunicação nesse período: participação das ações estratégicas corporativas, como ter um representante da comunicação no Comitê de Publicações e no Comitê Técnico da Sede.

A comunicação tem assento também no Comitê Gestor da Programação - instância decisória final da programação de pesquisa da empresa - e tem como

---

<sup>5</sup> Informação verbal 2: fornecida por Edilson Pepino Fragalle, em entrevista, Brasília, julho 2011.

<sup>6</sup> Informação verbal 3: fornecida por Rose Lane César, em entrevista, Brasília, julho 2011.

atribuição analisar do ponto de vista da comunicação os projetos de pesquisas. Seus gestores também estão envolvidos nas discussões de negócios e nas grandes questões nacionais, como o código florestal, os transgênicos, as mudanças climáticas. A comunicação tem voz junto à Diretoria Executiva no que diz respeito ao posicionamento da empresa nesses assuntos.

Em julho de 2011 a Embrapa contava com 182 profissionais de comunicação, sendo 100 jornalistas, 18 publicitários e 32 relações públicas nas unidades descentralizadas; 17 jornalistas, 9 relações públicas e 3 publicitários na Secom; 2 jornalistas e 1 relações públicas em unidades centrais.

Do total de profissionais de comunicação, 56 ocupavam o cargo de gerentes (10 na Secom e 46 nas unidades), sendo 15 do sexo masculino e 41 do sexo feminino.

### 3 O PAPEL ESTRATÉGICO DA SECOM

Assim como não se deve implantar mudanças nas organizações sem conhecer em profundidade suas peculiaridades, como por exemplo, sua tipologia, como se dá as relações entre as pessoas, o poder, a cultura, é preciso encontrar meios de mostrar como a Secretaria de Comunicação da Embrapa, nosso objeto de estudo nesta monografia, pode ser considerada estratégica, tendo um papel decisivo no desenvolvimento organizacional.

Encontramos em Cardoso (2006, p. 1126) a argumentação necessária para fundamentarmos nosso entendimento de que a área de comunicação deve ser insumo indispensável de tomada das grandes decisões da organização. Seu papel deve ir muito além da produção de instrumentos de comunicação. Sua dimensão estratégica deve

Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio-ambiente. A dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites. Não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação: ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais. Uma estratégia de comunicação é algo intrínseco à estratégia global da organização. (CARDOSO, 2006, p. 1126)

Na prática, como isso funciona nas organizações? No caso da Embrapa, encontramos a comunicação como um dos quatro pilares de sustentação da empresa, segundo o seu Plano Diretor - PDE – 2008 – 2011 – 2023 (EMBRAPA, 2008) ao lado da Pesquisa e Desenvolvimento; dos Negócios; e da Administração. A comunicação aparece também como um dos desafios organizacionais e institucionais, no posicionamento estratégico da Empresa, ainda de acordo com o

documento mais importante da organização: fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação.

Essa orientação estratégica é sentida pela chefe da Secretaria de Comunicação da Embrapa (Secom), Rose Lane César, ao enfatizar que a área e os profissionais de comunicação vêm ganhando espaços estratégicos na organização.

Ela cita como exemplo a criação da própria Secom, em 14 de março de 2011, que nasceu com o papel de “coordenar, como um todo, a comunicação da empresa”. A criação da Secom veio acompanhada da reestruturação das áreas de comunicação das unidades descentralizadas.

A partir de fevereiro de 2011, por intermédio de atos da diretoria executiva da Embrapa, teve início a criação de Núcleos de Comunicação Organizacional (NCOs) em todas as unidades descentralizada da Embrapa.

Os NCOs nasceram da necessidade de aprimorar o modelo de gestão organizacional da empresa, alinhando a organização das unidades à visão de governança corporativa, tornando-a mais ágil, flexível e dinâmica. A eles cabe executar e apoiar a comunicação na empresa, dando unicidade e uniformidade ao discurso organizacional.

A chefia da Secom foi buscar apoio também nos profissionais de comunicação da então Assessoria de Comunicação Social para promover a mudança: “A reestruturação da Comunicação da Embrapa é fruto de um processo participativo. Não se deve trabalhar com o conteúdo de uma cabeça só. Quando



todos fazem parte do processo, todos se comprometem”.<sup>7</sup>

A participação das equipes envolvidas em mudanças, aliás, é fator fundamental na estratégia do comprometimento. Mendes (2004 apud CUNHA; LIMA, 2008, p. 4) acredita que a gestão participativa deve ser fundamentada na conquista da motivação de seus funcionários e que, por sua vez, possibilita algumas vantagens, tais como: resolução de problemas que não podem ser equacionados individualmente; comprometimento com soluções adotadas, uma vez que todos contribuem para chegar até ela; fortalecimento do processo de tomada de decisão e desenvolvimento do comando; preparação de quadros de liderança dentro da empresa; abertura de caminhos para a realização pessoal e profissional das pessoas.

Para Robbins (2003 apud DAN JUNIOR; MATEUS; SOUTO, 2008, p. 6), “a formação de equipes é a atividade grupal de grande interação para aumentar a confiança e sinceridade entre os membros da equipe”.

Para verificar como os conceitos expressos pelos estudiosos do planejamento estratégico em comunicação estão refletidos na concepção e na prática dos profissionais de comunicação hoje atuando na Secretaria de Comunicação da Embrapa, e também para analisar a percepção desses profissionais em relação ao processo de mudança ocorrido na estrutura e nas atividades da Secretaria, realizamos uma série de entrevistas com vários profissionais, de diversos níveis hierárquicos, abrangendo tanto a sede (onde ficam as unidades centrais) da empresa quanto suas unidades de pesquisa e de serviço em todo o Brasil.

Nosso objetivo, além de traçar um retrato da situação atual da

---

<sup>7</sup> Trecho de entrevista concedida por Rose Lane César à jornalista Mônica Silveira, *Folha da Embrapa*, p. 5, mar. 2011.

comunicação na Embrapa, foi identificar os pontos de concordância e de discordância entre a visão das chefias (atual e anteriores), dos profissionais que trabalham na sede e os que trabalham nas unidades. Além disso, tentamos identificar sentimentos (medo, insegurança, resistência, confiança, dentre outros) despertados pela mudança de rumos da comunicação.

### **3.1 O que pensam os chefes**

Foram feitas duas entrevistas presenciais: uma com o jornalista Edilson Pepipo Fragalle (43 anos), chefe da Assessoria de Comunicação Social (ACS), de 2005 a 2009, período que antecedeu a criação da Secom, e com a jornalista Rose Lane César (42 anos), que assumiu a chefia em julho de 2009, e foi responsável pela criação e implementação da Secom.

O foco das questões foi verificar em que medida a gestão da comunicação na organização está atrelada ao pensamento e às ações da alta direção e em consonância do Plano Diretor da organização. Em outras palavras, como é na prática dos gestores da comunicação da Embrapa gerenciar uma área considerada como um dos pilares de sustentação da empresa.

A gestão de Fragalle foi marcada pela prioridade às questões internas. A Embrapa naquela época havia consolidado sua *expertise* em comunicar para fora da empresa (sociedade), mas tinha dificuldades com a comunicação interna. Por isso, segundo seu depoimento, toda a atenção foi dada ao público interno. Tanto que foi criada uma nova coordenadoria especialmente para tratar da comunicação interna: a Coordenadoria de Comunicação Interna.

Na visão do entrevistado, o trabalho desenvolvido pela Assessoria na época era fragmentado, uma vez que era estruturado em coordenadorias que tratavam de assuntos distintos: Coordenadoria de Comunicação Interna; Coordenadoria de Jornalismo; Coordenadoria de Eventos (que mais tarde passou a ser denominada por Coordenadoria de Eventos e Publicidade).

Além da prioridade às questões internas, a comunicação da Embrapa também foi direcionada para um dos grandes objetivos a serem alcançados pela diretoria executiva da época: a internacionalização da empresa. Enquanto isso a Embrapa ganhava visibilidade no exterior com a instalação de laboratórios virtuais (Labex) e projetos no exterior. Isso abriu caminhos para a Embrapa lá fora.

Fragalle considera esse período em que esteve à frente da comunicação na Embrapa como o de “preparação da terra”, ou seja, serviu de base para as mudanças que ocorreram como um todo. No entendimento do entrevistado,

A gestão da comunicação esteve alinhada à gestão da empresa, às suas prioridades: A empresa tinha um norte claro: revitalização interna com a renovação de quadros, criação de novas unidades no Brasil e laboratórios e projetos no exterior. Fomos a única instituição brasileira a ter um PAC próprio e a comunicação teve um papel importante porque ajudou a mostrar à sociedade o quanto tudo isso era importante. Isso foi a comunicação integrada ao discurso estratégico, à orientação estratégica da empresa e não como um mero apêndice. (Informação verbal)

Rose Lane César tem a mesma opinião de Fragalle quando diz estar chefiando a Secretaria de Comunicação de acordo com a orientação estratégica da alta direção, que também está centrada na comunicação interna e na internacionalização da Embrapa.

No entanto, segundo ela, existem algumas vantagens a favor da Secom atualmente: a determinação do Diretor-Presidente em retomar o sentimento de pertencimento organizacional. Isso significa dizer que a Embrapa busca despertar em seus empregados o comprometimento, a identificação, a sensação de pertencer,

de participar da organização.

Essa busca é essencial, no entender de Rose Lane, porque a Embrapa tem dimensões continentais, com unidades que abrigam empregados por todo o Brasil e em muitos lugares do mundo. É preciso que todos tenham uma atitude corporativa e sintam-se parte integrante da empresa, ainda que trabalhem em locais distantes entre si.

Chanlat (1996 apud KRAMER; FARIA, 2007, p. 86) pondera que:

O indivíduo vê seu desejo e sua existência reconhecidos pelas relações que mantém com o outro no jogo de identificações. É na relação com o semelhante que o indivíduo se constitui, se reconhece, satisfaz ou não seus desejos. Na medida em que a organização é constituída por pessoas, torna-se inerente ao seu funcionamento a interação afetiva entre seus membros (ZIMERMAN;1997a). Portanto, a relação com o outro abarca as interações afetivas que ocorrem na organização e supõe o estabelecimento de algum tipo de vínculo entre os participantes, pois, se os indivíduos convivem e interagem na organização, é válido supor que eles também se vinculam entre si e com a organização.

O trabalho que a Secom vem desenvolvendo para que isso se torne efetivo e o apoio do diretor presidente para que a comunicação atue de forma estratégica trouxeram resultados práticos no dia a dia da comunicação. Segundo Rose Lane,

A comunicação da Embrapa contabiliza conquistas importantes, como o resgate do papel de coordenação técnica da comunicação, criando o Sistema de Comunicação Embrapa. Isso está sendo possível com a criação da Secom e dos NCOs, unificando a estrutura da comunicação na empresa e a atuação dos profissionais nas unidades. As equipes também estão sendo profissionalizadas, em especial os gestores. Novos profissionais também estão sendo contratados. (Informação verbal)

Além disso foi feita uma readequação da estrutura da Secom, que hoje se constitui em: Coordenadoria de Jornalismo (CJO), que conta com três supervisões: Articulação com a Imprensa, Divulgação Interna e Mídias Digitais; Coordenadoria de Relações Públicas (CRP), com duas supervisões: Relacionamento com o Público Interno e Relacionamento com o Público Externo; Coordenadoria de Gestão da

Marca e Publicidade (CMP) e a Coordenadoria de Articulação e Estudos em Comunicação (CEC).

Atenção especial é dada às mídias digitais, à gestão de marcas na empresa, como um todo, e o resgate de uma equipe voltada para a análise, o estudo e a construção de cenários de Comunicação, que figuram entre as principais novidades da nova estrutura.

A implantação da comunicação integrada é outra prioridade da Secom. As primeiras ações concretas para que isso se torne realidade foram dadas com a revisão da Política de Comunicação da Embrapa e um encontro de profissionais de comunicação (coordenadores e supervisores), realizado em Brasília (DF), em novembro de 2011, ocasião em que se discutiu as bases para formulação do Plano Integrado de Comunicação Corporativa da Embrapa, que irá balizar as ações do setor na Empresa em 2012.

O encontro contou com a presença do diretor-presidente da Embrapa que afirmou, em entrevista ao jornalista Marcos Esteves: “a diretoria executiva tem destacado a necessidade de integração dos profissionais de comunicação, e a sede está tentando criar um ambiente de articulação com as unidades descentralizadas.”

### **3.2 O que pensam os profissionais de comunicação da Secom**

Com o objetivo de saber a opinião dos profissionais de comunicação da Secom a respeito das mudanças implantadas na área, foram entrevistados sete deles (escolhidos por meio de sorteio), representando 25% do universo de 28 profissionais que trabalham na Secretaria. Para o sorteio, utilizou-se de critério aleatório (contagem de quatro em quatro) com base em uma lista de onde

constavam todos os profissionais em atuação na Secom. Dos sorteados, três ocupavam cargo de gestão e quatro pertenciam a equipes (áreas) diferentes de atuação. As entrevistas foram feitas em Brasília, no mês de julho de 2011, e seguiram um roteiro pré-determinado onde o entrevistado tinha liberdade para discorrer sobre o tema que lhe era perguntado (entrevistas qualitativas com perguntas semiestruturadas – APÊNDICE A).

Quanto à implantação da comunicação integrada na Secom, e na Embrapa como um todo, os entrevistados mostraram-se otimistas porque, segundo disseram, os profissionais de comunicação das unidades estão sempre dispostos a trabalhar de forma integrada com a Secom. Alguns deles, no entanto, disseram estar preocupados com a nova estrutura da Secom, que ainda desenvolve seus trabalhos “em caixinhas”, observando-se que a integração entre trabalhos ocorre de forma esporádica. Os depoimentos abaixo refletem essa preocupação:

**Depoimento 1:** *O trabalho como está hoje não favorece a comunicação integrada porque nossa atuação é ainda “em caixinha”. É a “caixinha” do jornalista, dos designers, dos relações públicas. Pensando assim não conseguiremos uma integração porque simplesmente vamos ter uma troca de demandas. Eu tenho uma ação na minha área, que preciso de pessoas para trabalhar essa ação. Eu simplesmente vou chamá-las para trabalhar comigo. Tem ações conseguimos planejar desde o início, mas na maioria dos casos, eu chamo as pessoas para se integrarem comigo simplesmente respondendo à demandas. Isso é reflexo da nossa rotina operacional. Trabalhamos 80% baseado em operacional e 20% em estratégico. Quando conseguirmos reverter esse quadro conseguiremos trabalhar mais estrategicamente. Mas se continuarmos pensando em caixinhas, certamente não teremos grandes mudanças.* (Entrevistado ocupante de cargo gerencial com três anos de Embrapa, 34 anos)

**Depoimento 2:** *não podemos começar a trabalhar de forma integrada Secom-unidades hoje, porque não tivemos essa cultura de trabalhar coordenando. Não parávamos para planejar nosso trabalho. Pelo menos nesses anos que atuo na comunicação nosso trabalho era quase todo realizado para atender a demandas. Agora, se conseguirmos parar para planejar e executar o planejamento e ainda atender às demandas, já fará uma grande diferença. Mas até começarmos a trabalhar em conjunto com as unidades vai demorar um pouco porque não temos esse histórico. Nossa cultura é de desprezo ao passado.* (Entrevistado sem cargo e com sete anos de Embrapa, 33 anos)

Todos, porém, disseram estar empenhados e comprometidos com as mudanças implantadas pela Secom, como demonstram alguns depoimentos dos entrevistados:

**Depoimento 3:** *O que mais motiva é a possibilidade de fazer um trabalho de resultado, de construir algo, aperfeiçoar o trabalho de comunicação.* (Entrevistado sem cargo e com três anos de Embrapa, 28 anos)

**Depoimento 4:** *Acredito no trabalho conjunto e nas equipes multidisciplinares que conseguiremos alcançar com o passar do tempo e o amadurecer do nosso relacionamento.* (Entrevistado sem função gratificada e com cinco anos de Embrapa, 30 anos)

### 3.3 O que pensam os profissionais de comunicação das unidades

Com base nas entrevistas em profundidade realizadas com os profissionais da sede, fomos conhecer a opinião dos profissionais de comunicação que estão lotados nas unidades da empresa em todo o país.

Para tanto, foi feito um questionário com 19 perguntas (APÊNDICE B), enviadas aos 265 empregados da Embrapa que atuam na área de comunicação. O questionário foi colocado *on line*, na intranet, no período de 3 a 28/11/2011 para resposta. Para que os participantes potenciais tivessem acesso a ele foi enviada uma carta por correio eletrônico a todos, com informações gerais sobre a pesquisa (endereço de acesso, finalidade, prazos – APÊNDICE C).

Como resultado, foram recebidas 107 respostas válidas (APÊNDICE D), o que representa 40,37% do total das pessoas que atuavam na área em toda a Embrapa (Secom, nas unidades centrais e nas unidades descentralizadas), no período em que foi realizada a pesquisa.

Os participantes da pesquisa pertencem a um grupamento multidisciplinar, como mostra o Gráfico 1, formado por jornalistas (54%), seguido pelos relações

públicas (26%), outras áreas do conhecimento (12%). São elas: administração, agronomia, análise de sistemas, economia, editoração, letras, sociologia, marketing; 5% são *designers* e 3% publicitários.

Dos respondentes, 64% possuem de 0 a 10 anos de Embrapa; 36% têm mais de 10 anos de trabalho na empresa (Gráfico 2). Do total de respondentes, 70% não possuíam nenhuma função gratificada (gerentes). Dos 30% que exerciam o cargo de gerentes, 94% dos respondentes eram analistas e 6% assistentes. O grupo gerentes representava 30% dos respondentes (Gráfico 3) e constituía-se de um total de 32 profissionais, com os seguintes tempos na instituição: de 0 a 5 anos, 34,4%, o mesmo índice observado para os que possuíam mais de 10 anos de casa; os que encontravam-se na faixa de 6 a 10 anos, representavam 31,1%. Não foi possível determinar a faixa etária dos respondentes já que este item (idade) não fez parte da pesquisa.

Para se ter uma ideia geral do perfil dos gerentes da área de comunicação da Embrapa como um todo: eles são em número de 56, sendo que 10 deles estão na Secom. Nove são mulheres. Quanto à faixa etária, quatro estão entre os 50 – 60 anos; quatro, entre os 30 – 34 anos; um com 42 anos e um com 29 anos.

Nos núcleos de comunicação das unidades o grupo gerencial é formado de 46 supervisores, sendo dois entre 27 – 29 anos; 22 entre os 30 – 39 anos; seis entre os 40 – 49 anos; cinco entre os 50 – 60 anos.



### Participantes da pesquisa (total)

Gráfico1 – Formação

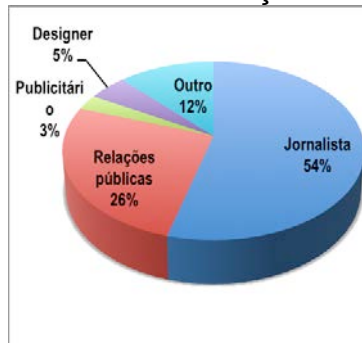


Gráfico 2 – Tempo de casa

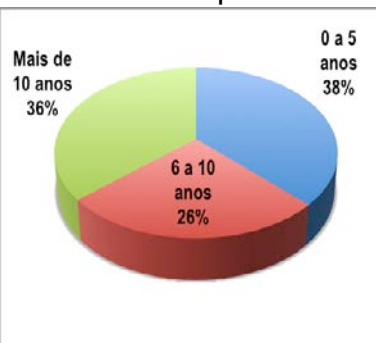
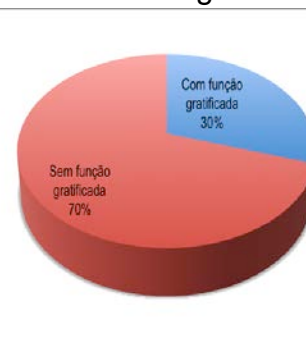


Gráfico 3 - Categoria



Fonte: Da autora.

O questionário foi estruturado para investigar os seguintes aspectos:

**Técnicos** – dizem respeito ao dia a dia da área de comunicação. São questões práticas, tais como: reação, impactos e expectativas quanto à mudança da área e suas novas atribuições (Secom e NCOs); prática da comunicação integrada; planejamento e visão estratégicos.

**Relações com o poder e com a equipe** – são questões que tratam de relacionamentos, expectativas, anseios.

#### 3.3.1 Resultados significativos da pesquisa

Para efeito de entendimento e análise das questões tratadas na pesquisa foram criados dois grupos de respondentes: o **Grupo Todos** e o **Grupo Gerentes**. O **Grupo Todos** representa todos os participantes da pesquisa e o **Grupo Gerentes**, apenas os que ocupam algum cargo gerencial formal na organização pesquisada.

##### 3.3.1.1 Análise das questões técnicas

**Mudanças:** perguntado para o **Grupo Todos** (Gráfico 4) sobre os resultados

da transformação da Assessoria de Comunicação Social em Secretaria de Comunicação, 49% dos entrevistados disseram ser cedo para avaliar a mudança; 38% consideraram a decisão acertada. Quando se coloca o filtro gerentes (**Grupo Gerentes** - Gráfico 5), 62% consideram a mudança ter sido uma decisão acertada, contra 38% que afirmaram ser cedo para qualquer avaliação.

A percepção de que a decisão de mudar de ACS para a Secom foi acertada está mais presente no **Grupo Gerentes**. Para o Grupo Todos, o que se pode concluir é que ainda é cedo para qualquer avaliação.

### Mudança ACS-Secom

Gráfico 4 – Grupo Todos



Gráfico 5 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

Quanto à implantação da nova estrutura de comunicação nas unidades (NCOs), 43% do **Grupo Todos** (Gráfico 6) disseram ter sido uma decisão acertada, ao passo que 56% do **Grupo Gerentes** (Gráfico 7) aprovaram a decisão. Quando a questão diz respeito à participação nas discussões para implantação das NCOs, ambos os grupos consideraram ter sido uma decisão pouco discutida (20% no **Grupo Todos** e 19% no **Grupo Gerentes**). Quando perguntado se a criação dos NCOs foi uma decisão imposta, 17% do **Grupo Todos** disseram que sim, contra 12% do **Grupo Gerentes**. Ainda é muito cedo para avaliar a mudança é a opinião de

20% dos respondentes do **Grupo Todos** e de 13% dos integrantes do **Grupo Gerentes**.

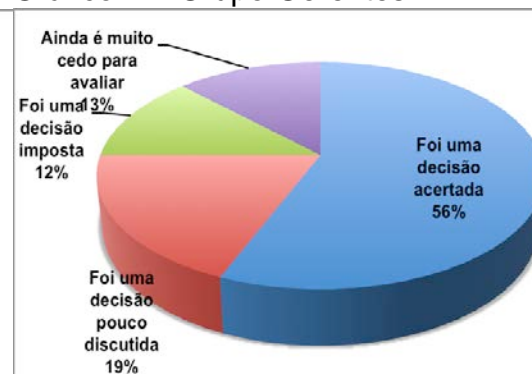
Existe um consenso de que a criação dos NCOs foi uma decisão acertada, ainda que tenha sido pouco discutida.

### Criação das NCOs

Gráfico 6 – Grupo Todos



Gráfico 7 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

Quanto aos reflexos que as mudanças trouxeram para o trabalho dos dois grupos, a maioria (65%) dos respondentes do **Grupo Todos** (Gráfico 8) considerou que mudanças ainda eram pequenas (38%); 29% ainda não observaram mudanças e 25% acreditaram ainda ser cedo para observar mudanças; os impactos foram positivos para 10% dos respondentes. Percentuais diferentes foram obtidos para o **Grupo Gerentes**: 47% acharam que as mudanças ainda são pequenas; 25% consideraram cedo para sentir mudanças; para 19% os impactos foram positivos; e apenas 9% não observaram mudanças relevantes no trabalho.

Quanto aos reflexos, as mudanças ainda eram pequenas para os dois grupos. O **Grupo Gerentes**, no entanto, observou que, apesar de pequenas, elas eram positivas. Esse grupo observou que mudanças ocorreram porque elas

modificaram a atuação deles, ligando-os diretamente à chefia geral da unidade. Ambos os grupos consideraram que ainda era cedo para fazer avaliações a respeito das mudanças.

### Reflexos das mudanças

Gráfico 8 – Grupo Todos



Gráfico 9 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

**Comunicação integrada:** três questões foram formuladas para avaliar esse tema. A primeira diz respeito a trabalhos integrados com outros departamentos/áreas da unidade. O Quadro 10 mostra que dos respondentes do **Grupo Todos**, 64% consideraram desenvolver esse tipo de trabalho na sua unidade; 31% gostariam de trabalhar de forma integrada. O **Grupo Gerentes** (Quadro 11) mostrou índices semelhantes: 67% na questão “sempre desenvolvo trabalhos integrados”; e 29% para a questão “gostaria de trabalhar de forma integrada”.

A comunicação integrada era uma prática nas unidades. No entanto, ambos os grupos gostariam que esse tipo de trabalho fosse ampliado. Ou seja, gostariam de desenvolver mais trabalhos integrados na unidade.

## Integração nas unidades

Gráfico 10 – Grupo Todos

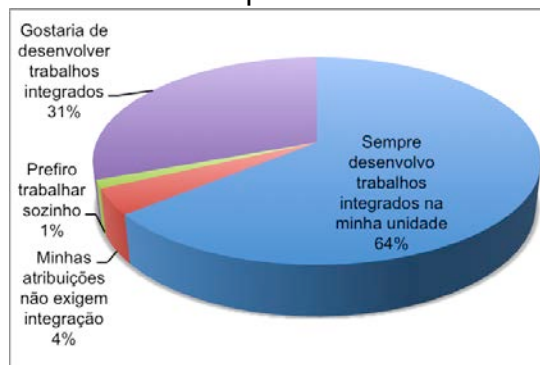
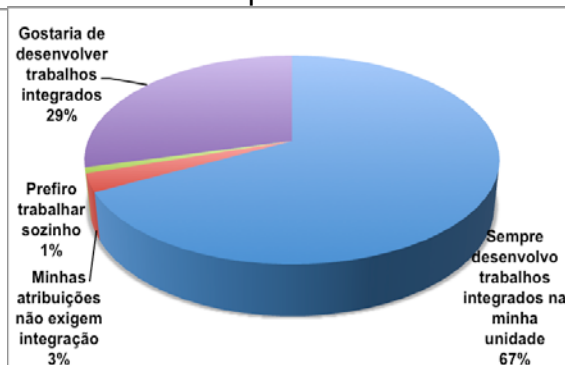


Gráfico 11 – Grupo Gerente



Fonte: Da autora.

**Planejamento:** Os resultados expressos no Quadro 12 (**Grupo Todos**) mostraram que 41% responderam que as ações de comunicação acontecem de acordo com a demanda da chefia; o mesmo índice (41%) verifica-se para ações que sempre são planejadas; 15% disseram que o trabalho é planejado, mas não é cumprido. Para o **Grupo Gerentes** (Quadro 13), 54% das ações eram realizadas por demanda da chefia; 26% das ações são sempre planejadas; 10% das ações nunca são planejadas; e outros 10% são planejadas mas não são cumpridas.

Os dois grupos (**Grupo Todos** e **Grupo Gerentes**) disseram receber demandas não programadas, mas quem mais sentiu os efeitos dessa prática foram os integrantes do **Grupo Gerentes** porque são ligados diretamente à chefia geral das unidades. Infere-se, a partir dos resultados obtidos, que as atividades são planejadas mas muitas não são cumpridas. Isso se deve ao fato de que muitas demandas chegam sem ser planejadas e como vêm da chefia precisam ser cumpridas.

## Planejamento das ações

Gráfico12 – Grupo Todos

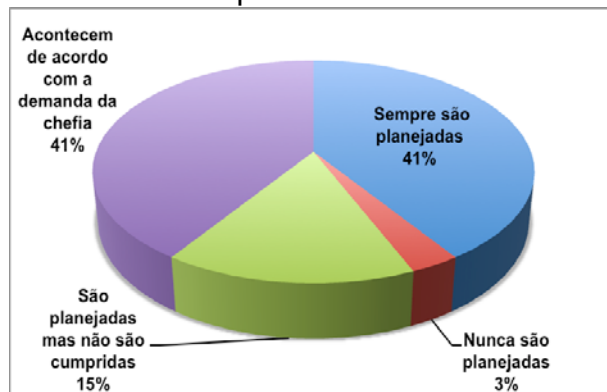
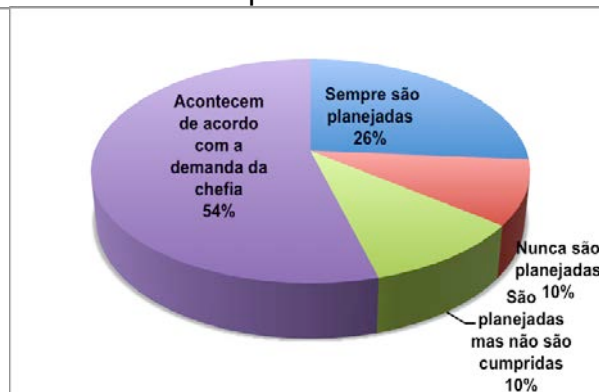


Gráfico 13 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

Quanto à participação em reuniões que planejam as atividades de comunicação, 56% do **Grupo Todos** disseram que sempre participam delas, ao passo que 22% disseram não haver reuniões desse tipo; 13% disseram que participam das reuniões apenas os que ocupam cargos de confiança, como mostra o Quadro 14; para o **Grupo Gerentes** (Quadro 15), 72% sempre participam das reuniões de planejamento; 16% disseram não haver reuniões desse tipo; 6% disseram que participam das reuniões apenas os que ocupam cargos de confiança e 6% gostariam de participar das reuniões.

As respostas sugerem que é preciso ter mais reuniões de planejamento porque todos disseram que gostariam de participar.

## Participação no planejamento

Gráfico 14 – Grupo Todos

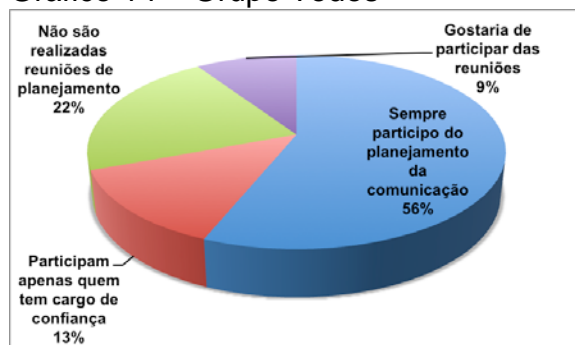
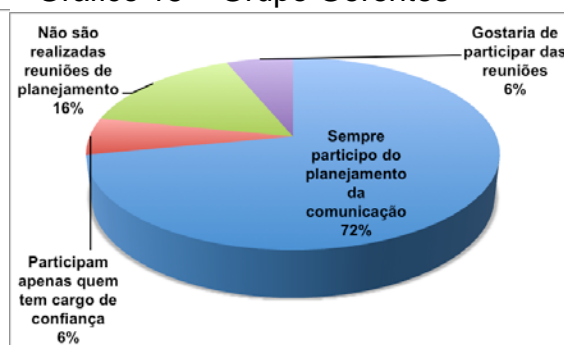


Gráfico 15 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

**Visão estratégica:** Os Quadros 16 e 17 mostram respostas com índices muito semelhantes nos dois grupos analisados para o item conhecimento e visão estratégica: 95% do **Grupo Todos** conhecem informações essenciais do Plano Diretor da Embrapa, ao passo que a totalidade do **Grupo Gerentes** detém conhecimentos estratégicos a respeito da empresa.

### Conhecimento estratégico

Gráfico 16 – Grupo Todos

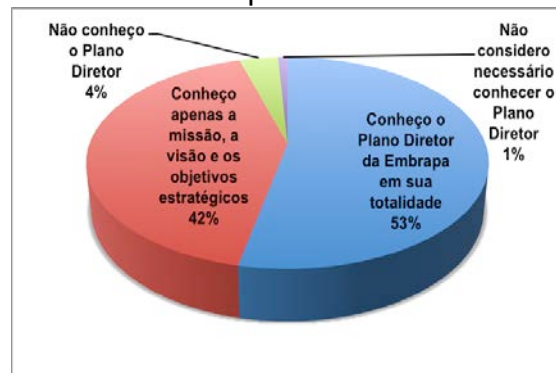
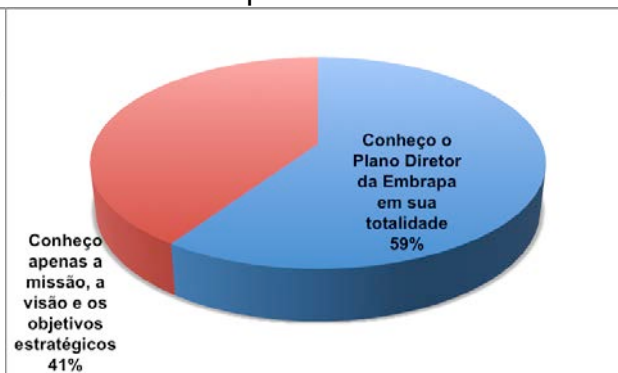


Gráfico 17 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

#### 3.3.1.2 Relações com o poder e com a equipe

Foram elaboradas cinco questões que dizem respeito às relações e expectativas entre todos os integrantes das equipes de comunicação e seus gerentes.

**Relacionamento com o gerente:** Perguntado sobre o relacionamento com o gerente, o **Grupo Todos** mostrado no Quadro 18 considerou que 69% das relações são pautadas pela confiança e os demais consideraram o seguinte: 28% responderam que o relacionamento é caracterizado pelo respeito e cordialidade; 3%



consideraram receber apenas ordens de seus gerentes. O **Grupo Gerentes**, por sua vez, considerou que 50% das relações são pautadas pela confiança e os demais consideraram: 43% responderam que o relacionamento é caracterizado pelo respeito e cordialidade; 7% consideraram receber apenas ordens de seus gerentes, como mostra o Quadro 19.

Observa-se, no **Grupo Todos**, os maiores índices de confiança nas relações. Os resultados apresentados no **Grupo Gerentes** pode denotar problemas de relacionamento, o que merece ser estudado com atenção.

### Relacionamento com os gerentes

Gráfico 18 – Grupo Todos

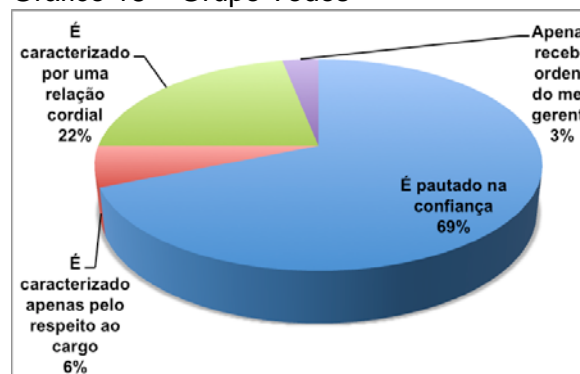
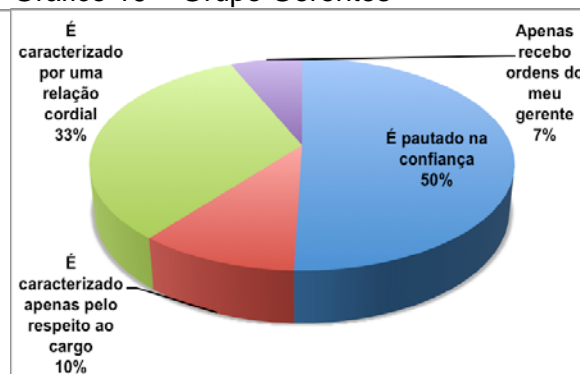


Gráfico 19 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

**Liderança do gerente:** O Quadro 20 (**Grupo Todos**) mostra que, para 56% dos respondentes, seus gerentes eram verdadeiros líderes de equipe; 25% consideraram o gerente como chefe imediato; 13% acharam que seus gerentes eram colegas de trabalho ocupantes de um cargo. Para o **Grupo Gerentes**, seus chefes (como são denominados os gerentes que dirigem uma unidade da Embrapa) eram considerados líderes para 35% dos que responderam à pesquisa, como mostra o Quadro 21; para 32% era um colega de trabalho que detem um cargo; 23% consideraram ser apenas seu chefe imediato.



## Liderança dos gerentes

Gráfico 20 – Grupo Todos

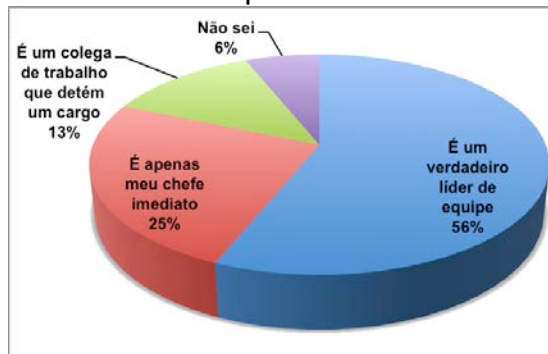


Gráfico 21 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

**Incentivo do gerente para o trabalho integrado:** Os Quadros 22 e 23 mostram que tanto o **Grupo Todos** como o **Grupo Gerentes** dizem trabalhar de forma integrada e recebem incentivo de seus superiores para isso.

## Incentivo dos superiores

Gráfico 22 – Grupo Todos

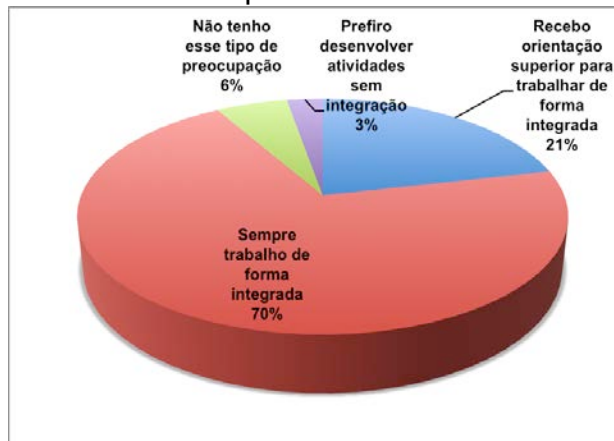
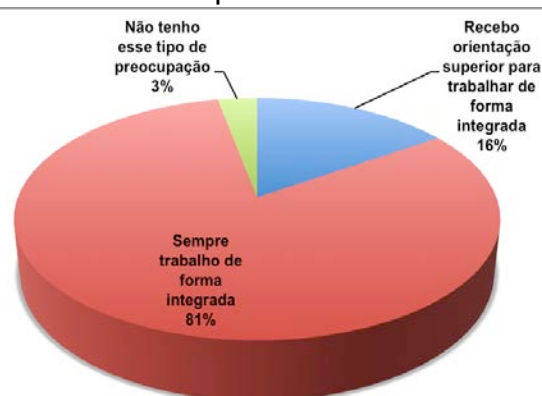


Gráfico 23 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

**Relacionamento na equipe:** As respostas dos respondentes do **Grupo Todos** e do **Grupo Gerentes** são muito parecidas e ao mesmo tempo expressam um problema que pode estar ocorrendo na empresa como um todo. Enquanto 66% do **Grupo Todos** e 53% do **Grupo Gerentes** mostram que há respeito e admiração

entre os integrantes das equipes, 12% do **Grupo Todos** e 17% do **Grupo Gerentes** apresentam respostas que merecem ser analisadas com atenção pela empresa, pois denotam problemas de relacionamento nas equipes de comunicação. Ou seja: os índices parecem expressar não haver confiança entre os membros da equipe. Outro índice que merece ser observado diz respeito à falta de integração no trabalho realizado pelos gerentes. O grupo mostrou que 18% do trabalho é desenvolvido sem integração. No **Grupo Todos** esse índice é de 9%.

### Relacionamento na equipe

Gráfico 24 – Grupo Todos

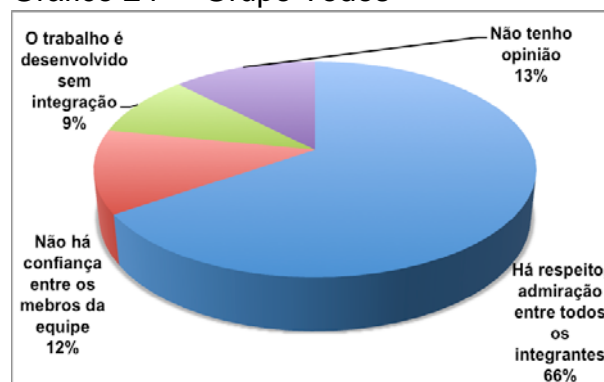


Gráfico 25 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

**Expectativas:** perguntado sobre as expectativas dos respondentes em relação ao trabalho da Secom com as áreas de comunicação das unidades, as respostas mostraram, nos Quadros 26 e 27, que a maioria dos integrantes do **Grupo Todos** (66%) e o **Grupo Gerentes** (57%) esperavam desenvolver trabalhos integrados com a Secom; 28% dos dois grupos esperavam receber orientações para isso. Nada vai mudar na rotina do trabalho para 6% do **Grupo Todos** e para 12% do **grupo Gerentes**.

Expectativas

Gráfico 26 – Todos

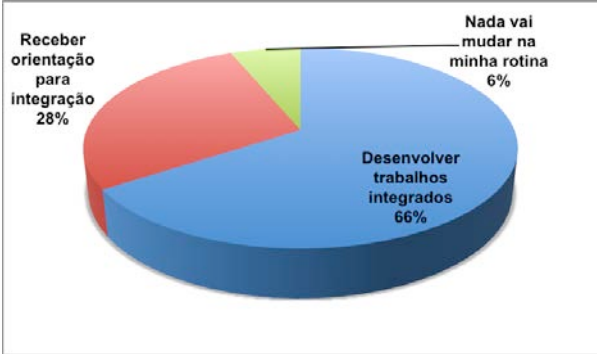


Gráfico 27 – Gerentes



Fonte: Da autora.

**Habilidades e competências:** Quase a totalidade dos respondentes do **Grupo Gerentes** (91%) considerou desenvolver suas atividades de acordo com suas habilidades e competências. Para o **Grupo Todos** esse índice também é muito positivo: 79%. Os Quadros 28 e 29 mostram os resultados.

Habilidades e competências

Gráfico 26 – Grupo Todos

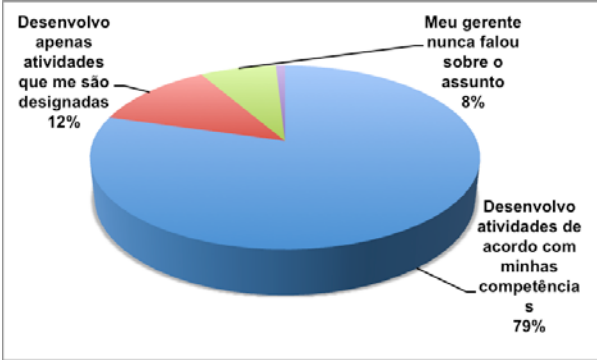
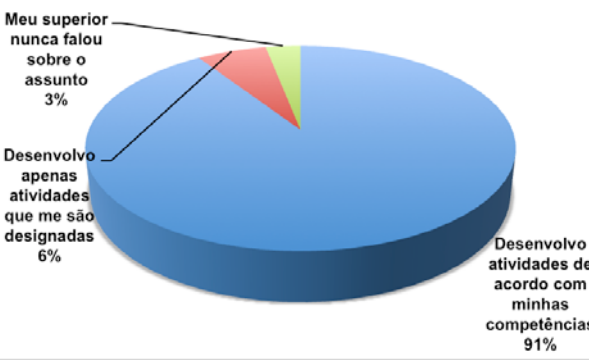


Gráfico 27 – Grupo Gerentes



Fonte: Da autora.

#### 4 SUBSÍDIOS PARA UMA COMUNICAÇÃO MAIS ESTRATÉGICA

As entrevistas realizadas com os profissionais de comunicação da Secom sugerem que é preciso mostrar a toda a organização o papel estratégico da comunicação, em especial da Secom. Isso pode ser feito por meio de estratégias de internalização de conceitos e de práticas de integração entre departamentos, unidades e equipes multidisciplinares.

O depoimento de um dos entrevistados da Secom traduz esse pensamento:

**Depoimento 5:** *A função de coordenação pretendida pela Secom está na dependência de uma série de coisas: primeiro, de uma internalização maior do papel da secretaria, de suas atribuições. Essa internalização precisa começar na própria secretaria, junto a seus empregados, passar pela maior consciência por parte da diretoria executiva da Embrapa e dos parceiros mais diretos da Secom, isso incluindo as áreas de comunicação das Uds. Os papéis precisam ficar mais claros. (Entrevistado com função gratificada 22 de Embrapa, 50 anos).*

Um dos caminhos para iniciar o trabalho de internalização da importância estratégica da Secom deve ser iniciado com os profissionais que atuam na secretaria e nas áreas de comunicação das unidades. É preciso que cada profissional de comunicação seja um agente dessa internalização.

A gestão mais participativa na Secom e nos Núcleos de Comunicação das Unidades é outro caminho a ser trilhado, chamando para debater questões importantes da comunicação, representantes de outras áreas e departamentos da organização. Para isso sugere-se colocar em cena as ferramentas da comunicação interna, insumo estratégico para estabelecer relacionamento com os diferentes públicos da organização, dentre eles os profissionais que atuam na área de comunicação.

A primeira questão a ser observada antes da escolha dessas ferramentas

encontramos em Bueno (2011, on-line), que chama a atenção para o fato da existência de uma pluralidade de públicos nas organizações. Segundo ele, “conjugar público interno no singular está em contradição com a complexidade que costuma caracterizar as organizações”.

O autor lembra também das diferenças entre as pessoas que formam o ambiente interno, razão pela qual entende que produtos, ações e estratégias de interação devem ser muito bem pensadas e analisadas antes de serem implantadas.

Bueno (2011, on-line) afirma ainda:

A prática da comunicação interna das nossas organizações parece ignorar isso. Quase sempre, embora existam inúmeros públicos internos, os veículos e os canais de relacionamento continuam se reduzindo a um só, que é encaminhado para todo mundo. Na maioria das vezes, imagina-se que um *house-organ* – o chamado jornal interno – tipo Bombril (mil e uma utilidades) pode dar conta das expectativas de todos os públicos internos e, desta forma, ele se endereça tanto para o alto executivo como para o colega do chamado “chão de fábrica.

Os profissionais de comunicação são o primeiro público a ser trabalhado, pois são eles os responsáveis pela definição de estratégias e ações com todos os outros públicos com os quais a organização se relaciona. Este pensamento encontra respaldo no que diz Kunsch (2003, p. 151), quando cita a Associação Brasileira de Relações Públicas, que já em 1984 afirmava: “Não acreditamos que haja na área de comunicação, um profissional ecumênico. Acreditamos na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente”.

Concordamos também com a autora quando ela afirma:

A comunicação interna não pode ser algo isolado do composto da comunicação integrada e dos conjuntos das demais atividades da organização. Sua eficácia irá depender de um trabalho de equipe entre as áreas de comunicação e recursos humanos, a diretoria e todos os empregados envolvidos. Em face dessa complexidade, ela dependerá fundamentalmente de um planejamento adequado e consistente. E este, por sua vez, tem de buscar subsídios nas informações obtidas com a realização do planejamento estratégico, a fim de que os programas a serem

desenvolvidos correspondam às exigências das demandas do ambiente externo. (KUNSCH, 2003, p. 160)

No caso da Embrapa, como estabelecer uma comunicação interna eficiente e eficaz com profissionais de comunicação tão díspares e que trabalham em diferentes regiões do Brasil, com diferentes culturas sociais e que se refletem em cada unidade da organização? Como trabalhar a comunicação com os 265 profissionais que atuam na área, com diferentes formações e gerações?

Tomando como base os respondentes da pesquisa (64% possuíam de 0 a 10 anos de Embrapa e 36% tinham mais de 10 anos de trabalho na empresa), percebe-se uma tendência à predominância da geração Y (nascidos entre 1978 e 1990). Ao mesmo tempo existe também profissionais pertencentes à geração dos *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964), muitos deles ajudaram a criar e estruturar a área de comunicação da organização.

Que caminhos trilhar e que ferramentas utilizar para se comunicar com essa diversidade de públicos?

Encontramos em Argyris e Schön, (apud FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002, p. 136) um caminho que, ao nosso ver, pode ser trilhado pela Secom. Os profissionais precisam entrar no processo que Argyris e Schön denominam de aprendizagem organizacional. Ou seja, como trabalhar e alterar os pressupostos que orientam o comportamento das pessoas e dos grupos para que se crie uma cultura de comunicação.

Consideramos que o aprendizado organizacional passa pela gestão do conhecimento, como acreditam Fleury e Oliveira Jr (2002 p. 133). Na opinião deles organizações que enfrentam ambientes de mudança devem ser capazes de aprender. Com isso ficam aptas a desenvolver novos conhecimentos e a lidar com

eles.

E em que medida é possível criar uma cultura de comunicação única, compartilhada e vivenciada por todos os profissionais de comunicação? Bueno (2011) lembra que cultura é algo que se constrói ao longo do tempo, com a participação e o comprometimento de todos. Segundo o autor, a cultura de comunicação precisa ser parte vital da cultura da organização. É como se fosse a pele da organização ou o seu DNA. Ele diz:

Numa organização em que apenas alguns podem falar e a decisão está centrada em poucas mãos, não há espaço para a construção de uma cultura de comunicação, que pressupõe a oxigenação de canais de relacionamento e a valorização de saberes, competências e experiências de todas as pessoas. Uma cultura de comunicação não floresce em estruturas hierarquicamente rígidas e não é percebida em house-organs cuja pauta é definida por interesses meramente institucionais, sem levar em conta as demandas e as expectativas dos públicos internos. A cultura da comunicação não pode ser encontrada em intranets que privilegiam a comunicação burocrática ou em reuniões onde as pessoas se sentem inibidas ou constrangidas para expressarem suas opiniões, particularmente quando elas vão de encontro às chefias. (BUENO, 2011, on-line)

Como preparar profissionais de comunicação para que eles possam disseminar na própria área e, posteriormente, para toda a organização a prática do trabalho integrado? Vamos novamente encontrar na argumentação de Fleury e Oliveira Jr (2002, p. 138) o caminho para a prática da comunicação mais estratégica:

As organizações podem não ter cérebro, mas possuem sistemas cognitivos e memórias e desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. Tais rotinas vão sendo incorporadas na memória organizacional. As mudanças em processos, estruturas ou comportamentos não seriam, por si sós, indicadores de que a aprendizagem realmente aconteceu: é necessário também que esse conhecimento seja recuperado pelos membros da organização.

Recuperar o conhecimento vai muito além do conhecimento explícito (que pode ser transmitido por linguagem formal, pode ser codificado), como por exemplo, a criação e a sistematização de banco de dados ou a implantação de projetos que resgatam (na internet) a memória da comunicação na organização.

É preciso fazer a gestão do conhecimento tácito, aquele saber intrínseco a cada um e que está enraizado na ação e é difícil de formalizar e comunicar. Segundo Fleury e Oliveira Jr (2002, p. 139) pode-se distinguir diversos níveis de interação social por meio dos quais se cria conhecimento na organização. É importante que a organização possa integrar, por essa interação, aspectos relevantes desse conhecimento.

Esses autores nos permitem concluir que programas de aprendizagem e gestão do conhecimento podem ser desenvolvidos por equipes multidisciplinares de comunicação que dominam as ferramentas do processo comunicacional e de recursos humanos, que dominam as técnicas de gestão estratégica de pessoas e das relações de trabalho.

É preciso incorporar inteligência à comunicação, conforme defende o professor Wilson Bueno (2011, on-line), em seu artigo “Comunicação estratégica? Pera aí, ainda falta muito para chegar lá”. Segundo ele a comunicação estratégica exige conhecimento profundo dos públicos de interesse, dos *stakeholders* (dentre eles, os públicos internos), sem o que o processo de construção de estratégias fica inviabilizado.

Como definir ações, estratégias se apenas temos uma vaga impressão sobre os públicos? Como definir canais de relacionamento, níveis de discurso, posicionamentos etc, se não sabemos adequadamente seus hábitos, as suas expectativas, as suas demandas e preferencias? (BUENO, 2011, on-line)

As organizações estão buscando, por exemplo, estratégias para conhecer e promover a integração entre as gerações Y e os *baby boomers*? Ou seja, aqueles jovens que estão por toda parte na empresa e que consideram ser tudo possível?, como define Anderson Sant'Anna, professor de comportamento humano da Fundação Dom Cabral? Segundo afirma, "eles querem dar sentido à vida, e rápido,



enquanto fazem outras dez coisas ao mesmo tempo.<sup>8</sup>

Os *baby boomers*, por sua vez, também têm um perfil muito singular, de acordo com Bueno. Muitos deles têm mais de 60 anos e não gostam de ser excluídos das empresas, participando, inclusive, de decisões importantes das organizações. Eles chegam a ser referência para os que estão chegando na organização.

---

<sup>8</sup> Trecho de entrevista concedida à jornalista Rita Loyola, *Revista Galileu*, ed. 219, out. 2009.

## CONCLUSÃO

O estudo deixa perceber que para implantar qualquer tipo de mudança na área de comunicação é preciso haver muito mais que um planejamento estratégico para que haja trabalhos integrados eficientes e eficazes. Em primeiro lugar é preciso saber se a área está preparada para a mudança (conhecendo e considerando os medos, os anseios, a insegurança de cada pessoa) que ela provoca e como envolver as equipes no processo para que elas sintam-se comprometidas com seus resultados.

A pesquisa realizada com os profissionais da Secom e das unidades descentralizadas mostrou que ainda é cedo para avaliar os resultados das mudanças ocorridas na comunicação como um todo na Embrapa. No entanto, elas já são percebidas, especialmente pelos gerentes (supervisores e coordenadores da área).

Os resultados da pesquisa mostraram também que a comunicação integrada é praticada pelos profissionais de comunicação e que eles gostariam de ser chamados a participar mais de trabalhos com essa característica, bem como participar de reuniões de planejamento das atividades.

Os dados coletados nas entrevistas e na pesquisa permitem perceber que os profissionais têm conhecimento estratégico da organização (missão, visão, valores). No que diz respeito ao relacionamento nas equipes, os respondentes que não ocupam nenhum cargo demonstraram confiar em seus gerentes.

Quando se observam os dados relativos ao relacionamento entre gerentes (supervisores e coordenadores com suas chefias), percebe-se a existência de algum problema de relacionamento entre eles.

## Foco na gestão

Ainda que esses resultados sejam específicos da área de comunicação, eles podem ser comuns a outras áreas da organização. Por esta razão, as recomendações que se seguem servem para áreas/departamentos da empresa onde por ventura esteja ocorrendo problemas gerenciais.

Independente da área em que atua, o gestor precisa conhecer-se e a cada membro de sua equipe. Ele precisa entender, em primeiro lugar, que está liderando pessoas que têm histórias de vida próprias, personalidades únicas. Todos estão em uma organização que também tem suas peculiaridades (cultura, heróis, mitos, crenças). Gerenciar equipes é fazer uma gestão adequada de relacionamentos.

A gestão adequada de relacionamentos, aliás, é a primeira competência gerencial essencial a todos os níveis hierárquicos da organização. Outra competência que precisa ser desenvolvida na organização é a confiança entre os membros das equipes. Os resultados da pesquisa realizada com profissionais que atuam na área de comunicação indicam essa necessidade, ao mostrarem um índice preocupante nas relações pautadas na falta de confiança, caracterizando equipes coordenadas por chefes e não lideradas por profissionais capazes de explorar e ampliar as competências de cada membro da equipe.

Bernardinho (2006) em seu livro *Transformando Suor em Ouro*, enfatiza que um verdadeiro líder sempre analisa sua equipe do ponto de vista do potencial que pode ser desenvolvido em cada um, tentando estabelecer no dia a dia da preparação um processo constante de *feedback*.

Segundo ele todo o cuidado é pouco para não colocar foco nas deficiências das pessoas, pois essa atitude não promove o crescimento da equipe.

Como *expert* em treinar equipes vencedoras Bernardinho diz também que é obrigação do líder ter conhecimento do que pensa, sente e almeja seus liderados. Onde eles querem chegar e quais são os fatores limitantes para que atinjam seus objetivos.

Outra recomendação é para que os gerentes disseminem as informações estratégicas para todos os membros da sua equipe, evitando assim que apenas os que ocupam cargos gerenciais detenham informações importantes a respeito das decisões da organização, como ficou demonstrado na pesquisa.

Equipes multidisciplinares precisam ser formadas para discutir, por exemplo, o planejamento estratégico da área de comunicação. Cabe também aos gerentes de comunicação incentivar esse tipo de trabalho com outras áreas e departamentos da organização. Todos os membros da equipe de comunicação, devem participar do processo.

Estratégias precisam ser pensadas para estabelecer uma comunicação interna eficiente com os diferentes públicos, como recomenda Bueno, cujas ideias foram citadas ao longo desta monografia. O primeiro desses públicos são os próprios profissionais de comunicação.

A Secom, a quem cabe o papel orientador e coordenador da comunicação não dispõe de nenhum tipo de comunicação formal específica para os profissionais que atuam na área de comunicação. Sugere-se que se crie, na intranet corporativa, por exemplo, um espaço onde a Secom possa transmitir orientações a respeito de como tratar os assuntos corporativos do momento e receber das unidades descentralizadas sugestões, comentários etc, para que as informações e o conhecimento possam ser compartilhados com as equipes.

Por fim, a integração precisa estar incorporada ao pensar e ao agir de cada membro da Secom que ainda pensa em “caixinhas”, como disseram alguns participantes da pesquisa. Os resultados mostraram que os profissionais que atuam nas áreas de comunicação das unidades descentralizadas e da Secom estão prontos para a prática da integração e a praticam em seus locais de trabalho. No entanto eles esperam que a Secom assuma seu papel integrador e coloque em prática a comunicação integrada em toda a Embrapa.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2002 apud FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Theory in practice**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974 apud FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

BERNARDINHO. Transformando suor em ouro. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BLAU, P., SCOTT, W. R. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1977 apud FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 nov. 2011.

BUENO, W. C. A comunicação dos novos tempos e as empresas da era dos dinossauros. **Blog do Wilson**. São Paulo, mar. 2011. Disponível em <[http://www.blogdowilson.com.br/ler\\_mens.asp?m=313&PN=1&i=25](http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=313&PN=1&i=25)>. Acesso: 6 maio 2011.

BUENO, W. C. A comunicação interna competente depende uma autêntica cultura de comunicação. **Blog do Wilson**. São Paulo, out. 2011. Disponível em: <[http://www.blogdowilson.com.br/ler\\_mens.asp?m=345&PN=1&i=25](http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=345&PN=1&i=25)>. Acesso em: dez. 2011.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, W. C. Comunicação estratégica? Pera aí, ainda falta muito pra chegar lá. **Blog do Wilson**. São Paulo, dez. 2011. Disponível em: <[http://www.blogdowilson.com.br/ler\\_mens.asp?m=350&PN=1&i=25](http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=350&PN=1&i=25)>. Acesso em: 4 fev. 2012.

BUENO, W. C. Uma organização tem vários públicos internos. Esquecer disso constituiu grande equívoco. **Blog do Wilson**. São Paulo, dez. 2011. Disponível em: <[http://www.blogdowilson.com.br/ler\\_mens.asp?m=350&PN=1&i=25](http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=350&PN=1&i=25)>. Acesso em: 4 fev. 2012.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, dez. 2006. Disponível em:

<[http://www.almg.gov.br/consulte/biblioteca\\_acervo/publicacao\\_periodica/detalhes/index.html?id=82561](http://www.almg.gov.br/consulte/biblioteca_acervo/publicacao_periodica/detalhes/index.html?id=82561)>. Acesso em: 20 dez. 2011

CHIAVENATO, I; ARÃO, S. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, H. R.; LIMA, G. B. A. A gestão participativa como fator de sucesso na implantação de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. [Anais...]. Disponível em: <[http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais\\_cneg4/T7\\_0052\\_0406.pdf](http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0052_0406.pdf)>. Acesso em: 5 jan. 2012.

CURVELLO, J. J. A. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, J. **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002. p.121-139.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo, Atlas, 2000 apud KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003, p. 62-63.

DAN JR, E.; MATEUS, J.; SOUTO, S. Mudança organizacional: técnicas empregadas para minimizar impactos e gerar comprometimento. **Revista Cadernos de Administração**, São Paulo, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2\\_artigo02.pdf](http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo02.pdf)>. Acesso em: 2 jan. 2012.

DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

DUARTE, J. M. **A atuação do jornalista na comunicação empresarial**: o caso Embrapa. 1996. (Mestrado em Comunicação) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 1996.

EMBRAPA. **Política de Comunicação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília, DF, 2002.

EMBRAPA. **Política de Comunicação**. Brasília, DF, 1996.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano-Diretor da Embrapa**: 2008-2011-2023. Brasília, DF, 2008.

ESTEVES, M. Planejamento de comunicação da Embrapa para 2012 é tema de oficina em Brasília. **Todos.com**, Brasília, DF, 21 nov. 2011. Disponível em: <<https://intranet.embrapa.br/pastatodospcom/2011/novembro-2011/planejamento-de-comunicacao-da-embrapa-para-2012-e-tema-de-oficina-em-brasilia/view?searchterm=plano%20integrado%20de%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20corporativa>>. Acesso em: 17 jan. 2012.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551997000200005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 15 nov. 2011.

FISHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7, out./dez. 1987.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 133-146.

FLORES, M. X. **Projeto EMBRAPA**: a pesquisa agropecuária rumo ao século XXI. Brasília: EMBRAPA-SEA, 1991.

FONSECA JR, W. C.; FRAGALLE, E. P.; SILVA, H. D.; PENTEADO FILHO, R. C. A comunicação na Embrapa: do difusionismo à comunicação como inteligência organizacional. **Prisma.com**, v. 8, p. 77-92, 2009. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/viewFile/687/pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

FREITAS, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books apud OSHIRO, S.; CRNKOVIC, L. H.; SANTOS, F. C. A. O desafio de integrar cultura organizacional e a gestão da produção. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 3, n. 2, p. 109 -131, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/1778>>. Acesso em: 12 dez. 2011.



KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos organizacionais. **Revista RAP**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 83-104, jan./fev. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2012.

KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. p.166-195.

LOYOLA, R. Geração Y. **Revista Galileu**, Comportamento, n. 219, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 27 fev. 2012.

MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MENDES, G. D. L. **Análise do processo de melhoria contínua no sistema de gestão de segurança**: estudo de caso em um terminal petrolífero. 2004. 100 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004 apud CUNHA, H. R.; LIMA, G. B. A. A gestão participativa como fator de sucesso na implantação de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., 2008, Niterói. **[Anais...]**. Disponível em: <[http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais\\_cneg4/T7\\_0052\\_0406.pdf](http://www.latec.uff.br/cneg/documentos/anais_cneg4/T7_0052_0406.pdf)>. Acesso em: 5 jan. 2012.

MONTEIRO, C. D. B.; VENTURA, E. C.; NASSIF, P. C. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1º Trim. 1999.

MUSSAK, E. A organização democrática. **Revista Você S/A**, São Paulo, n. 131, maio 2009. Disponível em <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/organizacao-democratica-484479.shtml>>. Acesso em: 29 dez. 2011.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2008. p. 61-75.

OLIVEIRA, O. C. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, dez. 2006.

OSHIRO, S.; CRNKOVIC, L. H.; SANTOS, F. C. A. O desafio de integrar cultura organizacional e a gestão da produção. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 2, p. 109-131, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/viewFile/177/338>>. Acesso em: 12 dez. 2011.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003 apud DAN JR, E.; MATEUS, J.; SOUTO, S. Mudança organizacional: técnicas empregadas para minimizar impactos e gerar comprometimento. **Revista Cadernos de Administração**, São Paulo, n. 2, jul./dez. 2008. Disponível em: <[http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2\\_artigo02.pdf](http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo02.pdf)>. Acesso em: 2 jan. 2012.

SILVA, H. D.; DUARTE, J. M. Política de comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**. Santos: Intercom, 2007. Disponível em: <[http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/lista\\_area\\_NP-RP.htm](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/lista_area_NP-RP.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2011.

SILVA, H. D. **A comunicação na administração pública federal: o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. 248 f. Tese (Mestrado em Comunicação) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Paulo, 2005.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais – estudos de casos**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, 2002.

**APÊNDICE A – Perguntas formuladas aos profissionais da Secretaria de Comunicação, em entrevista presencial**

<b>Parte I - Identificação</b>
--------------------------------

- Nome:
- Formação:
- Coordenadoria onde atua:
- Tempo de serviço na empresa:
- Idade:

<b>Parte 2 - Mudança de Assessoria para Secretaria</b>
--

- Você participou das discussões que levaram ao novo organograma da Secom?
- Você considera que mudar de assessoria para secretaria foi um avanço para a área de comunicação da Embrapa?
- O que a nova estrutura mudou no seu trabalho?
- Você percebe mudanças no relacionamento da Secom com as Unidades?
- Você considera que a mudança de assessoria para secretaria foi uma decisão acertada?
- Cite pontos positivos e pontos negativos dessa mudança.

<b>Parte 3: Integração e planejamento</b>
---

- A reestruturação e o trabalho hoje desenvolvido favorece a comunicação integrada?
- Seu trabalho está sendo desenvolvido de forma planejada?
- Você trabalha em parceria com as unidades descentralizadas.

<b>Parte 4 - Relacionamento, sentimento, motivação</b>
--

- A nova estrutura mudou o relacionamento dos profissionais das unidades descentralizadas com a Secom? E entre as coordenadorias?
- Você era feliz na ACS?

- Você é feliz na Secom?
- Como é para você vir trabalhar todos os dias?
- O que mais motiva você no dia a dia de seu trabalho na Secom?

## **APÊNDICE B – Pesquisa realizada com todos o profissionais que atuam com comunicação unidades centrais e descentralizadas**

A pesquisa foi disponibilizada na intranet corporativa. Para obter a colaboração dos profissionais que atuam na área de comunicação foi enviado, por meio de endereço eletrônico de cada um, o seguinte texto:

Sou jornalista da Secretaria de Comunicação (Secom) e preciso de sua ajuda respondendo algumas questões referentes ao seu trabalho na Embrapa. Você não precisa identificar-se, uma vez que meu interesse é apenas em suas respostas, enquanto profissional que atua na área de comunicação, seja nas unidades centrais e ou nas unidades descentralizadas. Sua contribuição será indispensável para minha monografia de curso de especialização lato sensu, que concluo neste ano de 2011. Para responder às questões, por favor, clique no link abaixo.

<<https://asset.sede.embrapa.br/Asset/asset.AssetSurvey?surveyid=600>>

A pesquisa:

Colega,

Gostaria de contar com sua colaboração para um diagnóstico que estou realizando com os profissionais que atuam na área de comunicação da Embrapa, para monografia de conclusão do Curso Gestão da Comunicação nas Organizações, que estou cursando no Centro Universitário de Brasília (Uniceub). Para isso peço que você responda a pesquisa abaixo, marcando apenas uma alternativa em cada questão.

Suas respostas não serão identificadas.

Conto com sua colaboração e participação.

### **Você considera que a mudança de Assessoria de Comunicação Social (ACS) para Secretaria de Comunicação Social (Secom)**

- ☐ ( ) foi uma decisão acertada
- ☐ ( ) é cedo para avaliar
- ☐ ( ) não foi uma decisão acertada
- ☐ ( ) não tenho opinião

### **Sua expectativa em relação ao trabalho da Secom é**

- ☐ ( ) desenvolver trabalhos de forma integrada
- ☐ ( ) receber orientação para executar seu trabalho de forma integrada
- ☐ (..) nada vai mudar na minha rotina
- ☐ (..) não tenho opinião

### **No que diz respeito à comunicação integrada**

- ☐ (..) recebo orientação da Secom para trabalhar sempre de forma integrada
- ☐ ( ) sempre trabalho de forma integrada com a Secom
- ☐ ( ) não me preocupo em trabalhar de forma integrada com a Secom
- ☐ ( ) prefiro desenvolver minhas atividades sem integração com a Secom

### **Quanto às mudanças que a Secom trouxe para seu trabalho**

- ☐ (..) as mudanças ainda são pequenas
- ☐ (..) não observo mudanças
- ☐ (..) ainda é cedo para sentir qualquer mudança

☐ não acredito na ocorrência de mudanças significativas

**Quanto ao seu trabalho**

- ☐ Recebo orientação do meu superior imediato para trabalhar sempre de forma integrada
- ☐ Sempre desenvolvo trabalhos integrados com outros departamentos/áreas da minha Unidade
- ☐ Minhas atribuições não exigem integração
- ☐ Gostaria de desenvolver trabalhos integrados com outros departamentos/áreas da minha Unidade e da Embrapa

**Quanto ao trabalho da Secom**

- ☐ Tem importância estratégica para a Embrapa
- ☐ Tem importância estratégica para minha Unidade
- ☐ Tem importância estratégica apenas para o NCO
- ☐ Não tem nenhuma importância estratégica

**Quanto ao planejamento das atividades de comunicação da Secom**

- ☐ Sempre participo de reuniões para planejar o trabalho da comunicação
- ☐ Não sou chamado para participar
- ☐ Não são realizadas reuniões dessa natureza
- ☐ Gostaria de participar das reuniões

**A nova estrutura de comunicação (NCOs) das Unidades Descentralizadas**

- ☐ Foi uma decisão acertada
- ☐ Foi uma decisão pouco discutida
- ☐ Foi uma decisão imposta
- ☐ Ainda é muito cedo para avaliar

**Quanto ao planejamento das atividades de comunicação da Unidade**

- ☐ Sempre participo de reuniões para planejar o trabalho da comunicação
- ☐ Não sou chamado para participar
- ☐ Não são realizadas reuniões dessa natureza
- ☐ Gostaria de participar das reuniões

**No que diz respeito às ações de comunicação na minha Unidade**

- ☐ São sempre planejadas
- ☐ Nunca são planejadas
- ☐ São planejadas mas nunca são cumpridas
- ☐ Acontecem de acordo com a demanda da chefia

**Quanto ao conhecimento do Plano Diretor da Embrapa**

- ☐ Conheço o Plano Diretor em sua totalidade
- ☐ Tenho conhecimento apenas da missão, da visão e dos objetivos estratégicos
- ☐ Não conheço o Plano Diretor
- ☐ Não considero necessário conhecer o Plano Diretor

**Quanto ao conhecimento das metas a serem cumpridas anualmente pela minha Unidade**

- ☐ ) Conheço todas as metas
- ☐ ) Conheço apenas aquelas que dizem respeito à minha atividade
- ☐ ) Desconheço o assunto
- ☐ ) Seu conhecimento não faz diferença para o meu trabalho

**No que diz respeito ao relacionamento com seu gerente**

- ☐ ) É pautado em confiança
- ☐ ) É caracterizado apenas pelo respeito ao cargo
- ☐ ) É caracterizado por uma relação cordial
- ☐ ) Apenas recebo ordens do meu gerente

**Quanto à liderança do seu gerente**

- ☐ ) É um verdadeiro líder de equipe
- ☐ ) É apenas meu chefe imediato
- ☐ ) É um colega de trabalho que detem um cargo
- ☐ ) Não tenho opinião formada

**No que concerne ao relacionamento do pessoal da sua equipe**

- ☐ ) Há respeito, admiração e confiança entre todos os integrantes
- ☐ ) Não há confiança entre os membros da equipe
- ☐ ) O trabalho é desenvolvido sem integração
- ☐ ) Não tenho opinião

**Quanto às habilidades e competências da equipe**

- ☐ ) Desenvolvo atividades de acordo com minhas competências
- ☐ ) Desenvolvo apenas atividades que meu gerente designa
- ☐ ) Meu gerente nunca conversou comigo a esse respeito
- ☐ ) Habilidades e competências não devem ser levadas em consideração

**Sua formação:**

- ☐ ) jornalista
- ☐ ) relações públicas
- ☐ ) publicitário
- ☐ ) designer
- ☐ (...) outro

**Seu cargo:**

- ☐ ) assistente
- ☐ ) analista
- ☐ ) pesquisador

**Tempo de Embrapa:**

- ☐ (...) 0 a 5 anos
- ☐ (...) 6 a 10 anos
- ☐ ) Mais de 10 anos

**Função gratificada:**

- ☐ ) sim
- ☐ ) não

## APÊNDICE C – Os resultados gerais da pesquisa

Título: A comunicação integrada na Embrapa

Respostas válidas: 107

Respostas incompletas: 25 (não computadas)

### 1 Você considera que a mudança de Assessoria de Comunicação Social (ACS) para Secretaria de Comunicação (Secom):

Foi uma decisão acertada	38,3%
É cedo para avaliar	48,6%
Não foi uma decisão acertada	4,7%
Não tenho opinião	8,4%

### 2 Sua expectativa em relação ao trabalho da Secom é:

Desenvolver trabalhos de forma integrada	57,0%
Receber orientação para executar seu trabalho de forma integrada	28,0%
Nada vai mudar na minha rotina	12,1%
Não tenho opinião	2,8%

### 3 No que diz respeito à comunicação integrada:

Recebo orientação do meu superior imediato para trabalhar sempre de forma integrada	21,5%
Sempre trabalho de forma integrada	70,1%
Não me preocupo em trabalhar de forma integrada	5,6%
Prefiro desenvolver minhas atividades sem integração	2,8%

### 4 Quanto às mudanças que a Secom trouxe para seu trabalho:

As mudanças ainda são pequenas	35,5%
Não observo mudanças	29,0%
Ainda é cedo para sentir qualquer mudança	25,2%
As mudanças trouxeram impactos positivos ao meu trabalho	10,3%

### 5 Quanto ao seu trabalho:

Sempre desenvolvo trabalhos integrados com outros departamentos/áreas da minha Unidade	67,3%
Minhas atribuições não exigem integração	2,8%
Prefiro trabalhar sozinho	0,9%
Gostaria de desenvolver trabalhos integrados com outros departamentos/áreas da minha Unidade e da Embrapa	29,0%

### 6 Quanto ao trabalho da Secom:

Tem importância estratégica para a Embrapa	95,3%
Tem importância estratégica para minha Unidade	0,0%
Tem importância estratégica apenas para o NCO	3,7%
Não tem nenhuma importância estratégica	0,9%



**7 A nova estrutura de comunicação (NCOs) das Unidades Descentralizadas:**

Foi uma decisão acertada	43,0%
Foi uma decisão pouco discutida	20,6%
Foi uma decisão imposta	16,8%
Ainda é muito cedo para avaliar	19,6%

**8 Quanto ao planejamento das atividades de comunicação da Unidade:**

Sempre participo de reuniões para planejar o trabalho da comunicação	56,1%
Apenas participam os profissionais com algum cargo de confiança	13,1%
Não são realizadas reuniões dessa natureza	21,5%
Gostaria de participar das reuniões	9,3%

**9 No que diz respeito às ações de comunicação na minha Unidade:**

São sempre planejadas	26,2%
Nunca são planejadas	9,3%
São planejadas mas nunca são cumpridas	10,3%
Acontecem de acordo com a demanda da chefia	54,2%

**10 Quanto ao conhecimento do Plano Diretor da Embrapa:**

Conheço o Plano Diretor em sua totalidade	53,3%
Tenho conhecimento apenas da missão, da visão e dos objetivos estratégicos	42,1%
Não conheço o Plano Diretor	3,7%
Não considero necessário conhecer o Plano Diretor	0,9%

**11 Quanto ao conhecimento das metas a serem cumpridas anualmente pela minha Unidade:**

Conheço todas as metas	42,1%
Conheço apenas aquelas que dizem respeito à minha atividade	48,6%
Desconheço o assunto	7,5%
Seu conhecimento não faz diferença para o meu trabalho	1,9%

**12 15 No que diz respeito ao relacionamento com seu gerente:**

É pautado em confiança	50,5%
É caracterizado apenas pelo respeito ao cargo	10,3%
É caracterizado por uma relação cordial	32,7%
Apenas recebo ordens do meu gerente	6,5%

**13 Quanto à liderança do seu gerente:**

É um verdadeiro líder de equipe	34,6%
É apenas meu chefe imediato	23,4%
É um colega de trabalho que detém um cargo	31,8%
Não sei	10,3%

**14 No que concerne ao relacionamento do pessoal da sua equipe:**

Há respeito, admiração e confiança entre todos os integrantes	53,3%
Não há confiança entre os membros da equipe	16,8%
O trabalho é desenvolvido sem integração	17,8%
Não tenho opinião	12,1%

**15 Quanto às habilidades e competências da equipe:**

Desenvolvo atividades de acordo com minhas competências	79,4%
Desenvolvo apenas atividades que meu gerente designa	12,1%
Meu gerente nunca conversou comigo a esse respeito	7,5%
Habilidades e competências não devem ser levadas em consideração	0,9%

**16 Sua formação:**

Jornalista	54,2%
Relações Públicas	26,2%
Publicitário	2,8%
Designer	4,7%
Outro. Qual?	12,1%

**17 Seu cargo:**

Assistente	11,2%
Analista	88,8%
Pesquisador	0,0%

**18 Tempo de Embrapa:**

0 a 5 anos	37,4%
6 a 10 anos	26,2%
Mais de 10 anos	36,4%

**19 Função gratificada:**

Sim	29,9%
Não	70,1%